

Rapport d'évaluation du projet :

Centre de services partagés en Ontario

Le 19 mai 2023



Préparé pour l'AFÉSEO par :

Danielle Patry, PhD

Consultante en recherche et évaluation

danielle.patry@gmail.com

613-979-6998

 Évaluatrice qualifiée
Credentialed Evaluator

Table des matières

Remerciements	1
1. Sommaire	2
2. Contexte	4
3. Démarche évolutive de la mise en œuvre du projet	5
3.1 Création de nouvelles places et nouveaux emplois	5
3.2 Recrutement	6
3.3 Marketing	9
4. Retour sur les défis	11
4.1 Défis liés au recrutement d'un personnel de suppléance	11
4.2 Défis liés aux changements durant la vie du projet	11
5. Principaux résultats	12
5.1 Résultats liés à la création de places et d'emplois	12
5.2 Résultats liés au recrutement	12
5.3 Résultats liés au marketing	14
5.4 Autres résultats réalisés	14
6. Bonnes pratiques et leçons apprises	16
7. Conclusion et prochaines étapes	18
7.1 Conclusion	18
7.2 Prochaines étapes	18
Annexe A : Modèle logique - projet Services partagés en Ontario	20

Remerciements

L'AFÉSEO tient à remercier le RDÉE pour le financement qui lui a permis d'innover et de mettre en place des initiatives entrepreneuriales dans le secteur de la petite enfance.

L'AFÉSEO tient également à remercier les membres de son équipe et tous les partenaires qui ont contribué à la création de places, au recrutement et aux outils de marketing. Toutes ses activités permettront de professionnaliser le secteur de la petite enfance en Ontario et permettront ultimement d'améliorer l'accès des familles à un service de grade francophone de qualité.

1. Sommaire

Ce rapport présente la démarche évolutive de la mise en œuvre du projet Centre de services partagés en Ontario, ainsi que les résultats qui en découlent. Le projet est financé par le RDÉE dans le cadre du Fonds d'accompagnement pour les initiatives entrepreneuriales en Petite enfance, s'étalant de l'automne 2021 à mars 2023.

L'objectif du projet était de mettre en place un Centre de services partagé en Ontario en vue de répondre aux besoins de la communauté francophone ontarienne en matière de service de garde d'enfants. Les services créés sont axés sur : (1) la création de nouvelles places et de nouveaux emplois; (2) le recrutement) et (3) un service d'appui en marketing.

Création de place (mise en œuvre et résultats)

Plusieurs activités ont été réalisées en lien avec la création de place : l'obtention des permis en installation auprès du ministère de l'Éducation; l'obtention du contrat avec les municipalités concernées (subventions); le recrutement des opérateurs des services en milieu familial à Milton; l'ouverture de services et l'inscription d'enfants.

Par ailleurs, les activités réalisées en lien avec la création d'emploi comprennent : l'embauche du personnel et le recrutement de personnes offrant un service de garde en milieu familial. En fin de projet, à la fin mars 2023, 269 nouvelles places et 45 nouveaux emplois avaient été créés au sein de huit villes en Ontario.

Recrutement (mise en œuvre et résultats)

L'intention initiale était de créer un service partagé de remplacement pour les services de garde en jumelant le personnel de suppléance aux employeurs en besoin de remplacement. Cependant, la pandémie a changé le contexte dans le secteur, entraînant une grave pénurie de personnel éducateur. Pour répondre aux besoins réels changeants du secteur (et en raison d'aspects légaux non anticipés), l'AFÉSEO a adapté son service partagé pour établir un pont entre les chercheurs d'emploi et les employeurs, passant d'un service de suppléance à un service de recrutement de personnel régulier. Ce service partagé a permis de professionnaliser le processus de recrutement dans le secteur de la petite enfance et de fournir un appui aux employeurs.

Plusieurs activités de recrutement de personnel ont été réalisées, y compris des affichages de postes sur divers sites et des démarches pour recruter à l'extérieur du Canada. À la fin du projet, un réseau de partenaires visant le recrutement de la main-d'œuvre immigrante avait été créé et rencontré pour consultation et collaboration. De plus, l'AFÉSEO a participé à de nombreuses foires d'emploi visant le recrutement local et international en petite enfance.

Au total, 1758 CV ont été recueillis et 83 personnes candidates ont été présélectionnées par l'entremise de 7 foires à l'emploi et de 2 salons de Destination Canada. Par ailleurs, 76 autres personnes candidates sont en attente de passer le questionnaire pré-emploi, puis de passer des entrevues d'embauche auprès des 15 employeurs qui ont manifesté leur intérêt

au recrutement international. Par ailleurs, 18 affichages de postes sur les médias sociaux et les sites d'emploi ont mené à l'embauche de 124 personnes candidates.

Marketing (mise en œuvre et résultats)

L'AFÉSEO a embauché l'agence de marketing KB Média pour l'appuyer à développer un plan de marketing afin de fournir des ressources permettant aux centres de services de garde (en particulier les plus petits centres) de promouvoir leurs services et faciliter le recrutement du personnel. Une trousse de marketing a été créée comprenant : une série de huit gabarits facilement transformables, ainsi qu'un guide d'accompagnement et une vidéo pour faciliter l'utilisation et la modification des gabarits.

Défis

Plusieurs défis ont été rencontrés dans le cadre du projet. Des exemples de défis relatifs au recrutement d'un personnel de suppléance comprennent : CV de personnes candidates ne correspondant pas au profil recherché ou aux besoins selon les régions, le recrutement à l'international implique une courbe d'apprentissage importante, la banque de personnel de suppléance étant perçue comme une menace par les employeurs.

Par ailleurs, d'autres défis relatifs aux changements rencontrés durant la vie du projet comprennent : le roulement de personnel au sein de l'AFÉSEO, les besoins changeants dans le secteur de la petite enfance, la complexité à connaître les réseaux pour le recrutement international, les multiples modifications qui ont dû être effectuées sur l'application Connexion petite enfance.

Conclusion

Le financement du RDÉE a contribué à maintenir l'offre de places existantes et à construire la capacité du secteur de la petite enfance en offrant un appui professionnel au processus de recrutement. La création du centre de services partagés, par le biais du recrutement, a permis à l'AFÉSEO d'évaluer les besoins pour créer d'autres services complémentaires, tels que la création d'outils de présélection, d'outils pour faciliter des entrevues (individuelles ou de groupes), d'un guide du recrutement international en petite enfance, ainsi que la création de ressources par région. Même si ce financement prend fin, les produits et services créés continueront d'être offerts au secteur de la petite enfance francophone de l'Ontario et de s'améliorer par l'expérience de leur utilisation.

2. Contexte

Ce rapport présente la démarche évolutive de la mise en œuvre du projet Centre de services partagés en Ontario, ainsi que les résultats qui en découlent. Le projet est financé par le RDÉE dans le cadre du Fonds d'accompagnement pour les initiatives entrepreneuriales en Petite enfance, s'étalant de l'automne 2021 à mars 2023.

L'objectif du projet était de mettre en place un Centre de services partagé en Ontario en vue de répondre aux besoins de la communauté francophone ontarienne en matière de services de garde d'enfants. La mission de ce Centre est de fournir aux employeurs du secteur de services de garde, et plus particulièrement aux petites agences, des services d'appui en matière de marketing et en gestion des ressources humaines (c.-à-d., recrutement, embauche et remplacement de personnel). Le modèle logique à l'annexe A présente une vue d'ensemble des activités et des résultats visés du projet.

L'intention du projet a été inspirée par une étude de besoins réalisée en 2019¹ mettant en lumière plusieurs enjeux pour le secteur de la petite enfance francophone. On souligne notamment le manque de places dans les services de garde francophones, ainsi que le manque de personnel permanent, entraînant des places vacantes dans les services de garde et la fermeture de certaines classes. Enfin, le manque de suppléance qualifiée mène à la fermeture de certaines classes et une surcharge de travail pour les gestionnaires qui doivent venir en appui sur le plancher.

Durant la vie du projet, l'AFÉSEO a dû adapter le projet pour relever les défis auxquels elle était confrontée et pour répondre le mieux possible aux besoins de la communauté francophone ontarienne. Les activités de mise en œuvre s'articulent autour de trois grands thèmes, notamment : (1) la création de nouvelles places et de nouveaux emplois; (2) le recrutement); (3) le service d'appui en marketing.

¹ Ajouter la référence de l'étude ici.

3. Démarche évolutive de la mise en œuvre du projet

3.1 Création de nouvelles places et nouveaux emplois

Démarche évolutive et activités réalisées

Le projet visait la création de nouvelles places francophones abordables dans les services en installation et dans les services en milieu familial en Ontario pour répondre à la demande qui dépasse l'offre. D'entrée de jeu, il importe de mentionner que la création de nouvelles places était particulièrement difficile en raison de la pandémie. Cette crise sanitaire a entraîné des changements importants contextuels dans le secteur de la petite enfance, en particulier, l'exode du personnel éducateur.

L'AFÉSEO a comme mandat d'appuyer son réseau dans la création de places, mais compte tenu de ce changement de contexte, les membres n'avaient aucun intérêt à créer des places, souhaitant plutôt concentrer leurs efforts sur le maintien des places existantes. La création de nouvelles places représentait donc un réel défi. Pour faciliter le processus et réussir à créer des places dans un contexte paralysé par une pénurie importante de personnel éducateur francophone, l'AFÉSEO s'est rabattu sur son organisme et les centres avec lesquels elle travaille de près (Soleil des petits, ainsi que Les Coccinelles en installation et leur agence de services de garde d'enfants en milieu familial).

La création de places requiert des efforts soutenus à plusieurs niveaux : il faut trouver et accueillir de nombreux employés dans un court laps de temps, créer des contrats avec les gestionnaires et négocier les fonds de démarrage. Soulignons également que l'organisme qui ouvre de nouvelles places doit non seulement avoir la capacité physique d'accueillir des enfants, mais doit aussi avoir la capacité financière de soutenir un manque à gagner, car le financement de démarrage arrive parfois plus tard. À cela s'ajoutent les pressions sur les gestionnaires des services municipaux regroupés (GSMR) occupés à gérer le nouveau système pancanadien d'apprentissage et de garde des jeunes enfants (SPAGJE) – la création de place devenant moins prioritaire par rapport à la gestion de la SPAGJE.

En ce qui a trait à la création de places en milieu familial, l'AFÉSEO avait initialement anticipé créer des places à Hamilton pour combler la grande demande de services (c.-à-d., plusieurs enfants sont la liste d'attente). Cependant, dans de nombreux cas, les pourvoyeurs de services de garde potentiels étaient de nouveaux arrivants demeurant dans des appartements. Ils étaient confrontés à des barrières variées, notamment : la difficulté à obtenir l'approbation de leur locataire, la difficulté à obtenir l'autorisation des municipalités et des défis associés à la langue de la documentation pour obtenir un permis. Puisque le processus a ralenti à Hamilton, l'AFÉSEO a déployé ses efforts dans d'autres régions où des opportunités se sont présentées.

Nouvelles places et nouveaux emplois créés

Au cours des six premiers mois (de l'automne 2021 à mars 2022), 64 nouvelles places préscolaires ont été créées : 40 places à Waterloo et 24 places à Oakville. Durant cette période, les demandes de permis étaient terminées, mais il restait encore à finaliser les

permis, à faire l'inspection des incendies et à conclure les contrats avec les municipalités (subventions) dans l'attente des permis.

Au cours des 10 prochains mois, un autre 140 places dans les services de garde en milieu familial et en installation ont été créées dans les régions d'Halton, Waterloo, Prescott-Russell et Cornwall. Sur le plan de la création d'emplois, cela représentait 32 nouveaux emplois (équivalent temps plein) depuis le début du projet.

En fin de projet, à la fin mars 2023, 269 nouvelles places et 45 nouveaux emplois avaient été créés au sein de huit villes en Ontario (voir la section 5.1 pour le nombre de places et d'emplois ventilés par région). Plusieurs activités ont été réalisées en lien avec la création de places : l'obtention des permis en installation auprès du ministère de l'Éducation; l'obtention du contrat avec les municipalités concernées (subventions); le recrutement des opérateurs des services en milieu familial à Milton; l'ouverture de services et l'inscription d'enfants. Par ailleurs, les activités réalisées en lien avec la création d'emploi comprennent : l'embauche du personnel et le recrutement de personnes offrant un service de garde en milieu familial. Bien que les places et emplois soient créés, il importe de souligner que des efforts soutenus seront nécessaires pour les combler en embauchant du personnel éducateur.

3.2 Recrutement

Démarche évolutive et activités réalisées

L'intention initiale était de recruter un personnel qui serait disposé à remplacer le personnel éducateur dans les services de garde d'enfant. La liste de personnel suppléant serait ensuite intégrée au service partagé de remplacement de l'AFÉSEO, permettant de les jumeler aux employeurs en besoin de remplacement.

Il est à noter que le recrutement est une fonction qui requiert plusieurs compétences différentes. Ainsi, dans le cadre du projet, il s'agissait tout d'abord d'identifier le meilleur modèle de remplacement à adopter. Ensuite, il fallait le tester à l'interne pour bien comprendre le processus lié au recrutement afin d'être capable notamment : de vendre les mérites des centres, de recueillir des CV et de les trier, de mener les entrevues, d'embaucher le personnel et de signer les contrats.

Durant les six premiers mois du projet (de l'automne 2021 à mars 2022), plusieurs activités ont été réalisées pour faire avancer le volet recrutement. L'équipe de l'AFÉSEO a entamé des démarches pour identifier des employeurs qui souhaitaient participer au projet pilote pour le service partagé de remplacement. À ce stade, les employeurs ont exprimé des réticences à participer, estimant que la banque de suppléance de l'AFÉSEO entrerait en concurrence à leur propre personnel. Un peu plus tard, des conversations avec des employeurs partout en province ont confirmé qu'en raison de la pandémie, la pénurie de personnel était devenue une préoccupation majeure pour les services de garde.

Entre-temps, les démarches de recrutement se sont poursuivies. Pour répondre à d'importants besoins en personnel, l'AFÉSEO a commencé à explorer la voie internationale. Or, le recrutement et l'embauche sur le plan international ont introduit un tout nouvel ensemble de tâches qui impliquaient une courbe d'apprentissage importante. Déjà que le

recrutement est une fonction complexe, mais en plus dans le secteur de la petite enfance, secteur très réglementé, à l'international, il devient encore plus complexe. Le recrutement international en petite enfance implique plusieurs savoir-faire :

- la capacité de savoir "vendre" son organisation pour convaincre les candidats à soumettre leur candidature, en présentant un profil d'employeur proposant un milieu de travail dans lequel il est possible de s'épanouir;
- la capacité de trouver des candidatures à l'international, ce qui implique la création et le maintien d'un réseau qui offre des opportunités de recueillir des candidatures;
- la capacité de trier les candidatures, qui parfois sont multiples à l'international, et qui présentent des parcours académiques qui ne sont pas toujours compatibles avec la profession en éducation à la petite enfance, ce qui implique une connaissance des diplômes qui présentent les meilleures chances d'être reconnus;
- la capacité de bien choisir les candidatures pour maximiser leur rétention, ce qui sous-entend un processus de présélection pertinent;
- la capacité d'aiguiller et d'accompagner les candidats issus de l'immigration vers différents services spécialisés qui appuient le processus d'immigration et d'intégration personnelle;
- la capacité de soutenir le processus d'embauche internationale, qui est complexe et qui implique une planification de la dotation actuelle et future de l'organisation et nécessite un engagement légal à moyen et long terme de l'employeur;
- la capacité d'accueillir et d'intégrer professionnellement le nouvel employé dans un secteur dans lequel les exigences sont très précises et souvent très différentes de leur pays d'origine;
- la capacité de développer les compétences interculturelles de son équipe pour favoriser l'intégration du nouvel employé issu de l'immigration afin de favoriser sa rétention.

Un partenariat a été établi avec des fournisseurs de services en immigration pour participer à un forum de recrutement à l'extérieur du Canada. Des rencontres ont aussi été tenues pour établir des partenariats en vue d'atteindre les jeunes pour qu'ils puissent faire de la suppléance à temps partiel au sein du service partagé de remplacement de l'AFÉSEO.

Tout était maintenant en place pour recruter du personnel. L'équipe de l'AFÉSEO a participé à la foire de Destination Canada et à la foire du RDÉE. De plus, elle a affiché des offres d'emplois (ex., sur le site du gouvernement, sur les réseaux sociaux, dans les guichets d'emploi, etc.). Au total, l'équipe de l'AFÉSEO a participé à sept foires à l'emploi et à deux salons de Destination Canada. Soulignons que pour le salon de l'automne 2022, l'AFÉSEO a commandité la Société Économique de l'Ontario (SÉO) pour la représenter. Dans le cadre de ces événements, 1758 CV ont été reçus et l'équipe de l'AFÉSEO s'est chargée de les gérer. La gestion d'un si grand nombre de CV s'est avérée difficile, et encore une fois, les membres de l'équipe ont dû s'ajuster pour accomplir la tâche et surmonter les défis auxquels ils ont été confrontés.

Par exemple, on souligne que de façon générale, les CV n'avaient pas le profil recherché (ex., manque d'expérience, peu connaissant de l'AFÉSEO). Forte de ce constat, l'équipe de l'AFÉSEO a optimisé le processus d'entrevue, en y intégrant des pré-entretiens, permettant de filtrer les candidatures afin de concentrer leurs efforts sur celles qui avaient un réel potentiel. Cette démarche a mené à la présélection de 83 personnes. Un autre défi rencontré concerne le fait que les CV canadiens provenaient principalement de personnes vivant dans la région d'Ottawa, couvrant donc peu d'autres régions de la province. Quoiqu'il en soit, ces CV ont été partagés avec les employeurs des régions concernées.

Par ailleurs, l'AFÉSEO a organisé, en partenariat avec le RSIFEO, un forum de formation et d'information aux employeurs en petite enfance sur le recrutement international. Bien que 41 personnes se soient inscrites à ce forum de deux jours, seuls 21 participants se sont présentés au jour 1 et 28 au jour 2. Cela s'explique par le fait que les gestionnaires sont débordés, et que malgré l'intérêt manifesté par le nombre d'inscriptions, leur capacité à se présenter n'est pas au rendez-vous, car il y a trop de situations à régler sur le terrain.

En somme, à la fin du projet, un réseau de partenaires visant le recrutement de la main-d'œuvre immigrante avait été créé et rencontré pour consultation et collaboration. De plus, l'AFÉSEO a participé à de nombreuses foires d'emploi visant le recrutement local et international en petite enfance.

Centre de services partagés sur la plateforme Connexion petite enfance

En parallèle, l'AFÉSEO a identifié l'outil de choix pour actualiser le service partagé de remplacement. En effet, il a été décidé d'ajouter une section « Services partagés » à l'application Connexion petite enfance francophone (voir : <https://connexion-pef.afeseo.ca/>). Au cours des 10 prochains mois (d'avril 2022 à la fin janvier 2023), l'AFÉSEO a élaboré ce service. Il s'agissait d'un système automatisé de remplacement du personnel éducateur qui s'étendrait à travers la province de l'Ontario. Avec cette application, les employeurs pourraient inscrire leur liste de suppléance et communiquer directement avec le personnel de suppléance par textos pour les aviser de places disponibles.

Comme mentionné précédemment dans la sous-section sur la création de places (section 3.1), au cours du projet, l'AFÉSEO a pris conscience du changement de contexte et de la nécessité non seulement de recruter du personnel de suppléance, mais aussi de recruter du personnel éducateur permanent. La pénurie du personnel s'est fait sentir à l'échelle de la province, et pour mieux répondre à ce besoin, l'AFÉSEO a exploré l'idée d'ajouter un volet à l'application Connexion petite enfance pour établir un pont entre les chercheurs d'emploi et les employeurs en petite enfance. En effet, l'AFÉSEO a procédé à l'adaptation de l'application Connexion petite enfance pour y ajouter cette fonction.

Toutes ses démarches ont été onéreuses en temps et effort. Afin d'intégrer le centre de services partagé sur l'application Connexion petite enfance, il fallait tout d'abord faire appel à des programmeurs. Trouver des programmeurs capables d'assumer la tâche a été difficile. Une fois trouvé, il y avait des obstacles de communication à franchir. En effet, il fallait clairement communiquer aux programmeurs ce qui était souhaité, et ce, sans réelle compréhension du langage de programmation et des fonctions réalisables. De plus, la

communication avec les programmeurs était complexe en raison d'une barrière linguistique, c'est-à-dire, la programmation d'un contenu francophone par des programmeurs anglophones qui n'étaient pas très connaissant du secteur de la petite enfance.

Afin d'offrir un outil utile, convivial et sécuritaire aux utilisateurs, l'application Connexion petite enfance francophone a subi plusieurs modifications. Il y a eu de nombreux allers-retours entre l'AFÉSEO et les programmeurs, et à chaque fois, cela a pris beaucoup de temps. Au fil du projet, l'application a été modifiée à plusieurs reprises afin de répondre le mieux possible aux besoins changeants des employeurs. Un peu plus d'un an après le démarrage du projet, l'outil était enfin prêt à être testé à l'interne. La formation interne avec les programmeurs a eu lieu en décembre 2022.

Durant cette même période, l'AFÉSEO a pris connaissance d'une nouvelle loi relative aux exigences des services de suppléance. Selon les avocats, le service que voulait offrir l'AFÉSEO s'apparentait à l'ouverture d'une agence de suppléance, entraînant une série de démarches juridiques et de frais supplémentaires. Compte tenu de ces aspects légaux, l'AFÉSEO a décidé de retirer le volet suppléance de ses services partagés qui avait été intégré à l'application Connexion petite enfance.

Finalement, les modifications apportées à l'application Connexion petite enfance francophone ont été complétés. L'application permettra l'affichage de postes vacants par les employeurs et la possibilité pour les personnes à la recherche d'emploi de soumettre leur candidature. Elle a été conçue en consultation avec des employeurs en petite enfance et a été modifiée pour être plus adaptée aux besoins réels qui sont passés du recrutement de personnel de suppléance au recrutement de personnel régulier. Les procédures et politiques relatives au respect de l'anonymat et des informations personnelles sont également incluses dans l'application. Finalement, un profil de qualifications souhaitées a été développé pour les personnes candidates.

3.3 Marketing

Démarche évolutive et activités réalisées

L'AFÉSEO a aussi comme mandat de construire la capacité du secteur de la petite enfance. L'intention du plan de marketing était d'offrir à ses membres (pourvoyeurs de services en installation et en milieu familial) des outils pour les appuyer à promouvoir leurs services et à faciliter le recrutement du personnel éducateur, tout en les accompagnent à développer leur capacité à être autonome et créatif. Ces outils visaient principalement les petits centres qui sont moins outillés que les plus grands.

Dans un premier temps, l'AFÉSEO a effectué une recherche de fournisseurs de services de marketing et a choisi d'embaucher l'agence de marketing KB Média. Un comité de travail interne a été créé pour contribuer à la conception et la validation des outils (liaison-communication). Ensuite, l'AFÉSEO a coordonné et animé quelques groupes de consultation avec des employeurs à travers la province pour discuter de leurs besoins en marketing et identifier les outils les plus utiles.

Pour répondre aux besoins identifiés, l'agence de marketing a créé une trousse qui comprend une série de huit gabarits, ainsi qu'un guide d'accompagnement et une vidéo pour faciliter l'utilisation et la modification de gabarits. Les gabarits ont été conçus comme outils promotionnels pour permettre aux centres de faire connaître leur milieu (ex., affichage de postes). L'intention était de fournir des ressources utiles et facilement transformables afin qu'elles puissent être adaptées selon les besoins des centres.

Les thèmes présentés dans les gabarits sont visuellement représentatifs de la petite enfance, renforçant l'image éducative des centres. Bien sûr, une fois la trousse reçue, les centres pourront choisir de modifier les images dans les gabarits pour refléter les priorités et les couleurs de leur centre. Le guide et la vidéo servent à décrire de façon simple comment les gabarits peuvent être utilisés (ex., changement du lettrage ou des images, etc.).

Puisque le manque de places est maintenant principalement dû à un manque de personnel, il est important pour les organisations de projeter une image professionnelle à la fois pour attirer les parents à la recherche d'un service de garde et pour recruter du personnel en leur donnant envie de faire partie de l'organisation. Le plan de marketing permettra donc de professionnaliser l'image du secteur et de valoriser davantage la profession.

Un groupe pilote de 15 employeurs représentant une centaine de sites a été identifié pour recevoir la trousse et tester les outils. Après une période de 6 mois de validation, l'AFÉSEO prévoit lancer la trousse à l'ensemble de la province, dès l'automne 2023.

4. Retour sur les défis

Bien que les défis rencontrés dans le cadre du projet ont été intégrés dans la démarche évolutive de la mise en œuvre, les principaux défis sont résumés dans cette section du rapport.

4.1 Défis liés au recrutement d'un personnel de suppléance

- Une grande partie des candidatures pour la banque de personnel de suppléance provenaient de personnes vivant à l'extérieur du Canada et ces personnes n'avaient pas nécessairement le profil recherché. Dans d'autres cas, les candidatures ne correspondaient pas nécessairement aux besoins selon les régions.
- Les compétences pour soutenir l'embauche de la main-d'œuvre immigrante ont impliqué une courbe d'apprentissage importante.
- Les employeurs avaient peur de perdre leur personnel de suppléance, estimant que la banque de suppléance de l'AFÉSEO entrerait en concurrence à leur propre personnel.
- Il fallait établir une grille salariale régionale, car les salaires varient beaucoup entre les régions.

4.2 Défis liés aux changements durant la vie du projet

- L'AFÉSEO a eu un changement de personnel et il a fallu du temps pour permettre la mise à jour des projets et une bonne connaissance du dossier et renouer les liens avec les collaborateurs.
- Le projet a dû s'adapter aux besoins changeant dans le secteur de la petite enfance depuis le début du projet.
- La complexité à connaître les réseaux pour le recrutement international nécessite beaucoup de temps et de collaboration.
- Pour pouvoir répondre aux attentes et aux besoins des utilisateurs, l'application Connexion petite enfance francophone a subi plusieurs modifications qui ont nécessité un énorme investissement en temps.

5. Principaux résultats

Plusieurs retombées positives découlent du projet, et ce, en dépit des circonstances difficiles qui ont bouleversé le secteur de la petite enfance et entraîné une importante pénurie de personnel. Les principaux résultats du projet sont présentés ci-dessous pour chacun des trois thèmes.

5.1 Résultats liés à la création de places et d'emplois

Les activités mises en œuvre dans le cadre du projet ont réussi à augmenter le nombre de nouvelles places francophones en services de garde d'enfants et le nombre de nouveaux emplois. Au total, 269 nouvelles places et 45 nouveaux emplois ont été créés, indiquant que les cibles de 300 nouvelles places et 50 nouveaux emplois ont presque été atteintes. Les places et emplois ont été créés au sein de deux centres de service (Centre de leadership Soleil des petits et Centre de leadership Les Coccinelles) dans la province de l'Ontario et dans les villes suivantes : Waterloo, Embrun, Cornwall, Alexandria, Hawkesbury, Oakville, Hamilton et Richmond Hill. Les dates d'ouverture s'étalent entre le 1^{er} août 2022 et le 2 septembre 2023. Le tableau 1 ci-dessous présente le nombre de nouvelles places et nouveaux emplois créés, ventilés par ville et centre de garde.

Tableau 1. Nombre de places et d'emplois créés ventilés par ville et garderie

Ville	Nom du centre de garde	Nbre de places créées	Nbres d'emplois créés	Date d'ouverture
Waterloo	Les Coccinelles	40	5	2022-08-01
Embrun	Soleil des petits	47	8	2022-09-01
Embrun	Soleil des petits	47	8	2023-06-01
Cornwall	Soleil des petits	47	9	2022-09-01
Alexandria	Soleil des petits	31	7	2022-09-01
Hawkesbury	Soleil des petits	15	3	2022-09-01
Oakville	Les Coccinelles	24	2	2022-09-01
Hamilton	Agence - Les Coccinelles	12	2	2023-09-01
Richmond Hill	Agence - Les Coccinelles	6	1	2023-09-02
Total		269	45	

5.2 Résultats liés au recrutement

Le projet a aussi permis de fournir un appui au recrutement du personnel éducateur et de combler les places vacantes dans les centres éducatifs. De plus, grâce au projet, le processus de recrutement est mieux coordonné et plus professionnel.

L'application

Une des retombées principales du projet est la professionnalisation du processus de recrutement dans le secteur de la petite enfance et l'appui aux employeurs. Le groupe pilote permettra de mesurer le degré de satisfaction au niveau de l'application Connexion petite enfance francophone (<https://connexion-pef.afeseo.ca/>) et son efficacité à répondre aux besoins. Une fois partagée et utilisée à grande échelle par les employeurs en petite enfance de la province, cet outil servira de plateforme centralisée pour le recrutement en petite enfance et permettra aux organismes ayant besoin de personnel éducateur de gagner du temps, particulièrement aux superviseuses qui sont étirées de tous les côtés en raison du manque quotidien de personnel.

Le recrutement et l'embauche

Dans le cadre des foires à l'emploi, l'AFÉSEO a développé 6 partenariats. Les foires à l'emploi ont été une bonne source de recrutement. Au total, 1758 CV ont été recueillis par l'entremise de 7 foires à l'emploi et de 2 salons de Destination Canada. Ces foires ont aussi mené à la présélection de 83 personnes candidates. Parmi ces derniers, une personne a été embauchée en janvier et deux personnes ont signé leur contrat, mais sont en attente de leur permis de travail auprès d'IRCC.

Par ailleurs, 76 autres personnes candidates sont en attente de passer le questionnaire pré-emploi, puis de passer des entrevues d'embauche auprès des 15 employeurs qui ont manifesté leur intérêt au recrutement international. Ces employeurs sont répartis dans les 3 grandes régions de l'Ontario (le Nord, l'Est et le Centre-Sud-Ouest) et représentent à eux seuls plus de 100 sites de services éducatifs dans la province.

“ Dès mon premier contact avec l'AFÉSEO, j'ai tout de suite compris que je me sentirai dans mon élément et très à l'aise en travaillant avec eux. Jusqu'à présent, toutes celles qui ont communiqué avec moi de l'AFÉSEO (toutes des femmes) sont d'une amabilité incroyable, très patientes, professionnelles, réceptives et à l'écoute en assurant un échange efficace par courriel ou en faisant des rencontres sur des plateformes. J'ai toujours eu des réponses directes et rapides à toutes mes questions (techniques, pédagogiques, culturelles, professionnelles) et à tous mes doutes (ne pas faire partie de l'ordre des éducateurs, être recrutée rapidement, préparation de mon contrat). Ce qui m'a fait plaisir c'est leur engagement avec moi en donnant à chaque étape du processus de mon recrutement: sa valeur, son temps et son étude précise et détaillée.

(Candidate internationale)

Par ailleurs, l'affichage de postes sur **les médias sociaux** et les sites d'emploi ont aussi contribué au recrutement de personnel. Les données de recrutement ont été amassées par l'entremise des affichages et des réseaux sociaux. Au total, 18 affichages de poste ont circulé dans les réseaux sociaux et sur des sites (Job Bank, Indeed, AFO et Facebook) pour des postes au sein des centres de l'AFÉSEO et 124 personnes candidates ont été embauchées.

5.3 Résultats liés au marketing

La valorisation des services éducatifs (image de marque) s'est améliorée grâce aux outils de qualité (ex., gabarits), surtout pour les petits centres qui ont moins de main-d'œuvre et de ressources. Les ressources d'appui en marketing seront particulièrement utiles pour soutenir le recrutement de nouveaux membres du personnel éducateur et pour faire connaître les services éducatifs en langue française.

Dans le cadre du projet, une trousse de marketing a été produite comprenant huit séries de gabarits, ainsi qu'un guide de marketing et d'utilisation avec vidéo. Une fois que les outils seront pilotés et validés par 15 employeurs répartis dans 100 sites à travers la province, 300 membres de l'AFÉSEO y auront accès.

5.4 Autres résultats réalisés

Plusieurs activités ont été réalisées dans le cadre du projet résultant à l'atteinte d'extrants et de résultats à court terme, permettant ainsi l'atteinte de résultats à moyen terme. Ces extrants et résultats à court terme sont présentés ci-dessous :

- **Au total, 15 partenariats réels ont été établis** pour la réalisation du projet : 4 partenariats avec des organismes sans but lucratif, communautaires, bénévoles et caritatifs; 1 partenariat avec le gouvernement de l'Ontario; 5 partenariats avec des gouvernements municipaux; 2 partenariats avec des collèges et 3 partenariats avec des conseils scolaires.
- **Trois fournisseurs de service répartis dans huit sites couvrant huit régions ont été accompagnés** avec ce Fonds de financement pour créer des places supplémentaires.
- **Plusieurs activités d'engagement** ont aussi été réalisées : 1 forum provincial, 6 rencontres (partenaires et employeurs), 2 salons et 7 foires.
- En plus de l'**application Connexion petite enfance francophone** (<https://connexion-pef.afeseo.ca/>), deux outils complémentaires ont été développés dans le cadre d'un autre projet pour appuyer les employeurs avec le recrutement du personnel : le **questionnaire pré-emploi et le questionnaire d'entrevue**. Ces outils seront bientôt offerts à l'ensemble des membres (300) de l'AFÉSEO.
- **Trois formations ont été développés :**
 - **EDI (Équité Diversité et Inclusion) : autoformation en ligne en lien avec le recrutement international. Cette formation a été financée par un autre projet, mais son inspiration découle des constats dégagés du projet financé par le RDÉE.**
 - **Canva : tutoriel numérique (vidéo) d'une application de création de présentations offert pour favoriser l'utilisation des gabarits de marketing.**
 - **Pousses de demain : formation d'accompagnement pour le personnel nouvellement embauché financée par un autre projet, mais rattachée au projet du RDÉE.**

- **Six services ont été offerts** : (1) cueillette de CV (participation à des foires d'emplois et des salons); (2) tri des CV; (3) référence des candidatures vers les employeurs; (4) accompagnement pour le processus de recrutement international; (5) accompagnement pour l'ouverture d'un milieu familial; (6) aiguillage vers les bons services et partenaires (immigration).

6. Bonnes pratiques et leçons apprises

Les bonnes pratiques et les leçons apprises découlant de la mise en œuvre du projet sont les suivantes :

- En contexte d'innovation, il arrive que l'encadrement légal nous pousse à changer de trajectoire. Il faut savoir s'adapter aux besoins et aux circonstances. Après avoir entrepris les démarches pour la création d'un service de suppléance, les avocats ont appris à l'AFÉSEO que pour offrir ce genre de services, il faut être une agence avec un permis spécifique. Deux ans passés, les lois relatives à la création d'un service de recrutement ont changé, ce qui fait que dorénavant, les démarches sont longues et complexes. Après consultation auprès du groupe de discussion (composé de gestionnaires de centres éducatifs), il fut déterminé que le recrutement du personnel éducateur régulier était plus urgent. L'AFÉSEO a donc décidé d'offrir un service de soutien au recrutement et de faire une nouvelle mise à jour de l'application Connexion petite enfance (<https://connexion-pef.afeseo.ca/>).
- Les centres éducatifs ne sont pas outillés pour recruter une main-d'œuvre immigrante. Au début du projet, l'AFÉSEO s'est vite rendu compte que la majeure partie des candidatures reçues provenait de l'extérieur du Canada et n'avait pas nécessairement le profil recherché. Les employeurs ont besoin d'être mieux outillés pour recruter une main-d'œuvre immigrante, car il est difficile de trouver les bonnes réponses sur les sites gouvernementaux, surtout lorsqu'on cherche à comprendre les programmes spécifiques aux francophones.
- La création d'une application est complexe est ardue. L'AFÉSEO a dû faire appel à des programmeurs pour l'application et, au fil du projet, celle-ci a été modifiée plusieurs fois pour mieux répondre aux besoins changeants des employeurs. Il n'est pas facile de « traduire » les besoins pour que l'outil puisse répondre à ceux-ci tout en étant convivial et efficace.
- Il faut reconnaître que tous les centres ou services éducatifs n'ont pas les mêmes capacités. Les grands centres ont plus de ressources pour soutenir un roulement de personnel en constante évolution. Pour les petits centres, le défi est encore plus grand. C'est pourquoi l'AFÉSEO continue de repenser le soutien offert au secteur pour que tous les services, petits et grands, ne se sentent pas abandonnés et pour qu'ils puissent continuer d'offrir des services aux familles francophones et même d'élargir leurs services, lorsque possible.
- Il devient également évident que le contexte actuel en petite enfance, caractérisé par une pénurie importante de personnel éducateur francophone, par des revenus très limités et par une transition de règle de financement, ne favorise pas la création de places supplémentaires. Les organisations qui souhaitent créer de nouvelles places, dans le contexte actuel, doivent bien connaître le secteur de la petite enfance, qui est très réglementé, et doivent déjà avoir l'expérience de créer des places. Ceci parce que le processus de création de places comporte des défis importants (établissement de

partenariats, gestion financière, matérielle de ressources humaines et de projets, capacités opérationnelles, tout ceci en respectant les exigences du secteur) qui nécessitent des ressources internes spécialisées en petite enfance et disponibles.

- L'AFÉSEO a dû saisir les opportunités qui se sont présentées à elle pour créer les places auxquelles elle s'était engagée à créer. Initialement, l'AFÉSEO souhaitait créer des places particulièrement à Hamilton puisque plusieurs projets étaient en planification au sein des conseils scolaires de cette région, mais les municipalités de cette région n'ont pas autorisé l'ajout de places francophones. Étant donné que les places subventionnées pour les parents sont gages de réussite dans un tel projet, l'AFÉSEO a reporté à plus tard ces projets et s'est plutôt orientée vers l'est de la province auprès des municipalités qui appuyaient la création de nouvelles places.
- Le processus de recrutement est très complexe et requiert plusieurs connaissances et compétences. Cette complexité est devenue d'autant plus apparente lorsque l'équipe de l'AFÉSEO a dû vivre l'expérience du recrutement international. La coordination du projet a changé de main à quelques reprises et l'AFÉSEO a choisi avec soin les bonnes personnes capables de relever le défi. Or, l'une des leçons apprises a été de reconnaître que pour un projet qui comprend plusieurs processus complexes, les responsabilités entre la coordination du projet et les activités qui en découlent doivent être bien réparties selon les champs d'expertise de chacun et ne pas reposer sur une seule personne.
- Le maintien de la capacité interne développée au fil du temps est nécessaire pour capitaliser sur les connaissances et compétences acquises et pour éviter de devoir réapprendre le processus de coordination au démarrage de chaque projet.

7. Conclusion et prochaines étapes

7.1 Conclusion

Ce financement a contribué à maintenir l'offre de places existantes et à construire la capacité du secteur de la petite enfance en offrant un appui professionnel au processus de recrutement. Ce processus exige des compétences particulières et du temps que les superviseurs et les gestionnaires des services de garde d'enfants francophones peinent à trouver ou à assumer.

La création du centre de services partagés, par le biais du recrutement, a permis à l'AFÉSEO d'évaluer les besoins pour créer d'autres services complémentaires, tels que la création d'outils de présélection, d'outils pour faciliter des entrevues (individuelles ou de groupes), d'un guide du recrutement international en petite enfance, ainsi que la création de ressources par région.

Puisque le financement a été attribué à un organisme qui a un mandat petite enfance francophone, il a permis de créer la capacité de tout un secteur. Même si ce financement prend fin, les produits et services créés continueront d'être offerts au secteur de la petite enfance francophone de l'Ontario et de s'améliorer par l'expérience de leur utilisation. De plus, le financement du projet a permis à l'AFÉSEO de développer une expertise de recrutement en petite enfance par le biais de ses employées, qui demeureront au sein de leur organisation par la suite et qui continueront à accompagner le secteur. En somme, plusieurs résultats positifs découlent du projet. L'impact de ces résultats émergera assurément dans les mois et années à venir.

7.2 Prochaines étapes

Même si le financement du présent projet prend fin, l'AFÉSEO s'engage à poursuivre le travail accompli dans le cadre du projet. Les prochaines étapes envisagées sont les suivantes :

- Continuer à faire des recherches, à s'informer, ainsi qu'à créer et maintenir des partenariats pour être mieux outillés à l'interne, et ainsi, être en mesure de mieux appuyer les employeurs en matière de recrutement international.
- Mener des entrevues de fin d'emploi auprès des personnes candidates nouvellement embauchées qui quittent leur emploi pour connaître les raisons de leur départ et ajuster le processus de recrutement international afin d'optimiser la rétention.
- Tester l'application Connexion petite enfance francophone, le questionnaire pré-emploi et le questionnaire d'entrevue par un groupe pilote d'employeurs avant de rendre ces outils disponibles à l'ensemble des employeurs en petite enfance.
- Faire connaître l'application Connexion petite enfance francophone dans les réseaux, auprès des familles et des employeurs – établir un plan de diffusion et de publicité une fois que l'application sera testée et validée.

- Partager avec les employeurs (après validation) les deux outils pour mesurer les compétences : le questionnaire pré-emploi et le questionnaire d'entrevue. Le nouveau questionnaire pré-emploi permettra aux employeurs de déterminer le niveau de compétences souhaitées des personnes candidates en termes d'Autonomie, Adaptabilité, Résilience, Collaboration, Créativité, Débrouillardise/Résolution de problème, Réflexivité (Insight et réflexion morale adaptée). Par ailleurs, le questionnaire d'entrevue permettra aux employeurs de valider ces compétences dans le cadre d'une entrevue.
- Valider la trousse de marketing par le comité de pilotage, et ensuite, la faire connaître en la partageant à ses 300 membres.
- Peaufiner les outils et ressources créés dans le cadre de ce projet avec l'appui d'un nouveau financement de la province.

Annexe A : Modèle logique pour le projet Services partagés en Ontario

Résultats à long terme : Augmentation du nombre d'enfants qui ont accès à un service de garde de qualité en français en Ontario			
Intrants / Ressources	Activités	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme
AFÉSEO	Thème 1 : Création de nouvelles places francophones abordables dans les services de garde		
Partenaires			
CDL Les Coccinelles et Soleil des petits	Démarche pour obtenir le contrat auprès des municipalités	Obtention du contrat avec les municipalités concernées	Augmentation du nombre de places en service de garde
Employeurs			
Municipalités	Activités de recrutement auprès des opérateurs des services en milieu familial	Ententes conclues avec les opérateurs des services en milieu familial	Augmentation du nombre de personnes employées
Consultant en marketing			
Comité de travail	Thème 2 : Recrutement du personnel éducateur		
Pourvoyeurs de services en installation et en milieu familial			
Chercheure	Activités de recrutement (ex., démarches pour établir des partenariats, participation à des foires à l'emploi, affichage de postes vacants sur les médias sociaux et dans des agences d'emploi, liaison avec les employeurs ayant un besoin de personnel éducateur)	CV de personnel potentiel recueillis et présélection de personnel éducateur potentiel	Embauche de personnel
Financement du RDÉE		Partenariats créés	Places vacantes comblées dans les centres de service de garde

	<p>Activités en lien avec la création d'une plateforme de jumelage pour employeurs et employés potentiels (personnel de suppléance initialement, changé à personnel régulier)</p> <p>Création de procédures et politiques liées à la plateforme (ex., respect de la confidentialité, profil des personnes candidates souhaité et création d'une banque d'employeurs)</p>	<p>Service automatisé jumelant le personnel éducateur potentiel aux employeurs à la recherche de personnel éducateur.</p> <p>Appui au recrutement du personnel éducateur - le processus est mieux coordonné et plus professionnel.</p>	<p>Embauche de personnel</p> <p>Places vacantes comblées dans les centres de service de garde</p>
Thème 3 : Service de Marketing			
	<p>Démarches pour développer un plan de marketing pour les pourvoyeurs de services en installation et en milieu familial (ex., définition du modèle de marketing, embauche d'une firme de marketing, inscription des pourvoyeurs souhaitant le service, développement d'une trousse de marketing).</p>	<p>Les pourvoyeurs de services sont mieux outillés pour faire la promotion de leur organisation (ex., ont accès à une trousse de marketing).</p>	<p>Recrutement du personnel</p> <p>La valorisation des services éducatifs (image de marque) est améliorée grâce aux outils de qualité</p> <p>Rétention du personnel (fierté)</p>