



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Labo sur la l'éducation à la petite enfance NOULab



PARTENAIRES

NouLAB



EMPLACEMENTS

Île-du-Prince-Édouard

Nouveau-Brunswick

Nouvelle-Écosse

Terre-Neuve-et-

Labrador



FONDS VERSÉS

2 257 314 \$



PUBLIÉ

Mars 2024



COLLABORATEUR

Auteurs : Valerie Duarte,

Christian Noumi et

Laura McDonough

Sommaire

Bien avant que les accords du PAGJE (Programme pancanadien d'apprentissage et de garde des jeunes enfants) ne stimulent la demande, le milieu de la petite enfance exigeait déjà des qualifications accrues des éducateurs. Or, ces attentes ne se sont pas traduites par des améliorations équivalentes des salaires, des avantages sociaux ou des conditions de travail. Si ces conditions ne s'améliorent pas, on craint de plus en plus que le secteur ne dispose pas de suffisamment d'EPE qualifiés pour doter en personnel le système national mis en place par les accords du PAGJE (Programme pancanadien d'apprentissage et de garde des jeunes enfants).

NouLAB, un laboratoire d'innovation sociale basé au Centre Pond-Deshpande de l'Université du Nouveau-Brunswick, a organisé deux cycles de laboratoires d'innovation sociale afin de concevoir et de tester des prototypes répondant aux deux questions suivantes :

- Comment pourrions-nous soutenir les éducateurs et éducatrices dans l'obtention de leurs qualifications en EPE, tout en maintenant la prestation de services d'apprentissage et de garde des jeunes enfants de qualité ?
- Comment pourrions-nous créer les conditions propices à des expériences professionnelles enrichissantes pour les opérateurs et les formateurs ?

Des intervenants de tout le Canada atlantique ont co-créé huit prototypes, lesquels ont été testés dans plusieurs centres de garde d'enfants. Lors de la deuxième phase, les parties prenantes ont intégré les précieuses perspectives du **Conseil tribal Mi'kmaq North Shore**. Ce dernier a élaboré des approches d'apprentissage en plein air dirigées par les Autochtones au sein de neuf communautés des Premières Nations du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard.

Les résultats sont concluants et justifient une phase de développement supplémentaire. Ce processus de travail en laboratoire a permis de renforcer les relations intersectorielles et d'approfondir la compréhension commune des défis rencontrés à l'échelle du réseau. À l'instar des données issues d'autres secteurs, ces résultats soulignent également le rôle essentiel que jouent les superviseurs et les responsables dans la possibilité pour les travailleurs d'accéder à des formations professionnelles.

Forts de ces résultats, des fonds supplémentaires ont été obtenus pour lancer le projet *Stimuler les perspectives du Laboratoire sur l'éducation de la petite enfance*. Cette phase, consacrée à la mobilisation des connaissances, a permis de transformer les acquis du laboratoire en ressources bilingues, accessibles et exploitables pour les EPE, les employeurs et les décideurs politiques de tout le Canada, touchant ainsi plus de 500 000 personnes grâce à des activités de sensibilisation ciblées et à un webinaire national.

PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Dans le Canada atlantique, moins de 10 000 éducateurs assurent la prise en charge et l'éducation de plus de 60 000 enfants.
- 2 Moins de la moitié des éducateurs de la petite enfance se déclarent satisfaits de leurs perspectives de carrière, et 60 % d'entre eux occupent le même poste qu'à leurs débuts.
- 3 Une campagne sur les réseaux sociaux a généré plus de 500 000 impressions, révélant une forte demande pour des ressources pratiques et issues de l'expérience des utilisateurs.

► L'enjeu

Les enjeux liés à la qualité de l'environnement de travail ont donné lieu à une pénurie d'éducateurs et d'éducatrices de la petite enfance qualifiés à l'échelle du Canada. Cette situation se fait durement sentir dans le Canada atlantique, alors que les programmes de prématernelle prennent de l'expansion et que les nouvelles dispositions législatives exigent désormais des diplômés d'études postsecondaires pour les éducateurs, ainsi qu'un ratio personnel-enfants plus élevé par centre. La nécessité d'innover et de soutenir un personnel de qualité et résilient dans le secteur de l'éducation et de l'accueil des jeunes enfants est au cœur des préoccupations alors que le Canada s'attèle à la mise en place d'un plan national de garde d'enfants à 10 dollars par jour.

Au cours de la dernière décennie, le travail des EPE est devenu plus exigeant sur le plan technique. Cependant, les salaires, les avantages sociaux, les pratiques de recrutement, le leadership et le soutien en matière de ressources humaines n'ont pas évolué au même rythme. Les mesures salariales mises en œuvre ces dernières années et celles prévues dans le cadre des accords bilatéraux fédéraux constituent des premières étapes importantes pour remédier à ce dysfonctionnement systémique, d'autant plus que les salaires sont la principale préoccupation des éducateurs de la petite enfance; toutefois, elles ne suffisent pas à elles seules.

Si les conditions de travail ne changent pas, le secteur risque de voir s'aggraver l'épuisement professionnel des EPE ainsi que les difficultés de recrutement et de maintien en poste, avec des conséquences néfastes pour les enfants et les parents qui dépendent du système d'apprentissage et de garde des jeunes enfants. Il est essentiel de relever ces défis liés à la main-d'œuvre pour que la mise en place d'un programme national de garde d'enfants soit couronnée de succès.



Ce que nous examinons

NouLab est un laboratoire d'innovation sociale basé à l'Université du Nouveau-Brunswick qui rassemble des équipes de parties prenantes afin de concevoir des solutions à divers problèmes socio-économiques, en accordant la priorité à la voix des utilisateurs dans la conception des solutions qui les concernent. Afin de pallier les perturbations de la main-d'œuvre dans le secteur, NouLab a organisé un laboratoire d'innovation sociale sur l'EPE. L'objectif : décloisonner les interventions des parties prenantes et concevoir des solutions prototypes qui reflètent mieux la réalité de l'ensemble du système. Chaque cycle du laboratoire d'innovation sociale s'articulait autour de plusieurs phases : travaux préparatoires, découverte, ateliers de conception (design sprints) et d'idéation, tests de concepts sur le terrain, et enfin, une phase d'interprétation des résultats.

1^{er} cycle – juillet 2020-décembre 2021

Le premier cycle du laboratoire d'innovation sociale visait à répondre à la question suivante : « Comment pourrions-nous accompagner les éducateurs dans l'obtention de leurs diplômes en EPE, tout en conciliant la prestation de services d'apprentissage et de garde de qualité ? »

Le premier cycle du laboratoire d'innovation sociale a permis de concevoir quatre prototypes, testés dans un ou deux services de garde du Canada atlantique :

- **Congé d'études au Nouveau-Brunswick** : Ce programme a permis de financer une journée d'étude rémunérée par semaine pendant 12 semaines pour le personnel éducatif en poste inscrit à un cours d'EPE. Cette initiative a contribué à réduire l'épuisement professionnel tout en améliorant la réussite scolaire.
- **Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) au Nouveau-Brunswick** : Création d'un scénarimage (storyboard) en langage clair pour guider le personnel éducatif chevronné à travers les étapes de la reconnaissance des acquis (RAC).
- **Programme de mentorat intégré de l'Île-du-Prince-Édouard** : Mise en œuvre d'un atelier de mentorat, d'un processus de désignation par les pairs pour identifier des éducateurs-mentors, ainsi que des séances de communauté de pratique afin de pérenniser l'apprentissage mutuel.
- **Soutien aux parcours de formation à Terre-Neuve-et-Labrador** : La mise à disposition d'un outil d'autoévaluation, d'une série de trois ateliers virtuels et d'une représentation visuelle du cheminement de certification a permis d'épauler les administrateurs dans leurs fonctions.

2e cycle – avril 2022-juillet 2023

En s'appuyant sur les acquis de la première phase, le deuxième cycle du laboratoire d'innovation sociale a exploré la question suivante : « Comment pouvons-nous créer les conditions d'une expérience de travail épanouissante pour les exploitants et les éducateurs ? »

- **Cohorte d'apprentissage par les pairs pour les directions (Nouveau-Brunswick)** : Cette initiative a réuni les directions afin de relever collectivement les défis du secteur et de renforcer leur leadership pédagogique grâce à la mutualisation des connaissances.
- **Stage de leadership pédagogique au Nouveau-Brunswick** : Établissement d'un processus de déploiement de responsables pédagogiques, recommandés par leurs pairs, au sein de services de garde en milieux ruraux et urbains du Nouveau-Brunswick.
- **Partenaire d'apprentissage à l'Île-du-Prince-Édouard** : Ce projet a permis le jumelage de directions avec un partenaire d'accompagnement afin de mener conjointement une autoévaluation du leadership et d'établir un plan de définition d'objectifs.
- **Soutien à la journée de ressourcement (Terre-Neuve-et-Labrador)** : Ce volet a permis aux centres d'organiser leur première journée de ressourcement professionnel, tout en les accompagnant dans leurs demandes de financement auprès des programmes disponibles.

Driving Insights (Stimuler les perspectives) – 2025

Une troisième phase de financement a été obtenue pour assurer le déploiement de ces solutions et intégrer les pistes de réflexion dégagées dans les pratiques courantes du secteur. Stimuler les perspectives était une initiative de mobilisation des connaissances visant à traduire des années d'apprentissage en laboratoire en ressources bilingues, accessibles et concrètes pour les EPE, les employeurs et les décideurs partout au Canada. S'appuyant sur un processus de conception participative avec 15 partenaires du secteur, cette phase a permis de créer des trousse d'action prototypes, de courtes vidéos, des outils visuels, une série de blogues et un carrefour en ligne centralisé. Ces ressources ont rejoint plus de 500 000 personnes grâce à des campagnes de sensibilisation ciblées et à un webinaire national de présentation.

Ce que nous apprenons

Des réseaux élargis et une confiance accrue.

Le laboratoire d'innovation sociale a mobilisé des ministères, des établissements postsecondaires et des associations sectorielles du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard et de Terre-Neuve-et-Labrador. Cette démarche s'est appuyée sur plus de 50 entretiens avec des parties prenantes et sur le travail de quatre équipes provinciales multipartites au cours de deux cycles d'innovation. Pour la majorité des participants, le laboratoire a permis d'approfondir les liens existants plutôt que d'en créer de nouveaux, renforçant ainsi la confiance et le vocabulaire communs nécessaires à l'obtention d'un consensus. L'impact a été significatif : 94 % des participants ont fait état d'une expérience de grande valeur, le laboratoire a obtenu un taux de recommandation (NPS) de 64, et environ la moitié des personnes sondées ont déclaré avoir mis en œuvre les approches du labo immédiatement dans leur milieu de travail. Dans le cadre de la phase *Stimuler les perspectives*, un nouveau partenariat avec le Conseil tribal des Mi'kmaq de North Shore a permis d'intégrer les perspectives autochtones de neuf communautés des Premières Nations. Cette collaboration a abouti à un modèle de coopération éthique dont la portée dépasse largement le seul secteur de l'EPE.

Il n'y a pas de solution unique : une stratégie à plusieurs volets s'impose.

Au cours de deux cycles d'innovation, huit prototypes ont été conçus et testés, chacun s'adaptant aux réalités et aux besoins spécifiques de leur contexte régional. La plupart ont révélé un fort potentiel : au Nouveau-Brunswick, les congés d'études rémunérés ont permis de hausser le niveau de qualification des éducateurs et de réduire l'épuisement professionnel; à l'Île-du-Prince-Édouard, le mentorat intégré a été unanimement salué; et à Terre-Neuve-et-Labrador, les outils de cheminement ont été immédiatement adoptés par les administrateurs. Cette diversité d'approches confirme que pour relever les défis de la main-d'œuvre en EPE, il faut une stratégie flexible et multidimensionnelle, plutôt qu'une solution unique.

L'innovation au sein d'un secteur sous pression requiert un accompagnement sur mesure.

Une participation significative ne se limite pas à une simple invitation. Cela a nécessité un étayage actif. Un coach en conception expérimenté a été intégré à chaque équipe de prototypage, et ce modèle a été reconduit pour la phase *Stimuler les perspectives*. Des obstacles structurels ont persisté tout au long des deux phases, renforçant un constat essentiel : la conception de processus équitables exige une transformation des conditions, et non une simple offre d'accès.

Des retombées inattendues nées de la convergence.

Lorsqu'une équipe francophone régionale s'est réunie dans le cadre du laboratoire, elle a mis en lumière un besoin qu'aucun prototype ne pouvait combler à lui seul : l'absence d'une association de l'atlantique dédiée à l'EPE francophone. À partir d'un financement initial de 18 000 \$ pour leur prototype, ils ont généré un **effet de levier** de 80 000 \$ supplémentaires auprès du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE). Ce rendement de 4 pour 1 a permis d'engager un consultant pour modéliser l'offre de services d'une telle association. Ce résultat n'était pas prévu. Ce succès repose entièrement sur la mise en commun des bonnes expertises.

De l'apprentissage à l'action : la mobilisation des connaissances comme stratégie.

Un processus de co-conception impliquant 15 partenaires du secteur a permis de créer des trousseaux d'action prototypes, sept vidéos bilingues, quatre articles de blogue et un carrefour en ligne centralisé. Un webinaire national a réuni 90 participants, les vidéos ont généré plus de 5 000 vues, et une campagne sur les médias sociaux a récolté plus de 500 000 impressions. La mobilisation intentionnelle des connaissances n'est pas un simple accessoire de communication. Il s'agit d'un élément central pour transformer les données probantes en changements concrets sur le terrain.

★ Pourquoi c'est important

Le Système pancanadien d'apprentissage et de garde des jeunes enfants progresse vers l'objectif d'une garde d'enfants à 10 \$ par jour pour les parents à travers le pays. Au cœur des négociations dans l'ensemble des provinces et territoires se trouvait la valorisation de la qualité du travail, passant notamment par des augmentations salariales et un meilleur accès à la formation continue pour le personnel de la petite enfance, composé en grande majorité de femmes. Ce projet offre des enseignements sur l'amélioration de l'acquisition de compétences chez le personnel éducateur, ainsi que sur le renforcement des capacités des gestionnaires et exploitants à soutenir une culture d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.

Au-delà des salaires et des conditions de travail, ce projet a mis en lumière le fait que le fardeau administratif représente un frein majeur au développement des compétences en petite enfance. Ces constats corroborent les données d'autres secteurs d'activité soulignant le rôle crucial du personnel d'encadrement dans l'accès au développement des compétences, un facteur probablement présent dans d'autres milieux comme les soins de longue durée et la santé. Les responsables des politiques gagneraient à adopter une approche sectorielle intégrée pour définir les besoins et les exigences liés aux fonctions administratives. L'allègement du fardeau administratif, soutenu par un cadre politique et réglementaire cohérent, crée un environnement plus favorable à l'amélioration de la qualité des soins et de la productivité.



État des compétences: Évaluation et apprentissage dans l'écosystème des compétences et de la formation

Le Centre des Compétences futures a fait évoluer sa stratégie d'évaluation et d'apprentissage au fil du temps, suivant en cela les tensions liées à la mesure de l'impact social : il s'est ainsi départi d'une méthode centrée sur les résultats communs pour adopter un ensemble d'approches permettant d'étudier les répercussions sur les personnes, les institutions et les systèmes.

Il faudra mener d'autres expériences pour déterminer à la fois la viabilité des solutions prototypes et les structures financières appropriées permettant de les financer. Lors de la mise à l'essai des prototypes, NouLAB a assumé la totalité des frais pour les centres et le personnel éducateur; toutefois, la viabilité de ces solutions sans subventions semble compromise pour la plupart des milieux. Un projet pilote à plus grande échelle permettrait aux décideurs politiques de mieux évaluer le rapport coûts-avantages d'investissements tels que les congés d'études rémunérés. La phase « Stimuler les perspectives » a franchi une étape cruciale en ce sens, en rendant les enseignements des prototypes accessibles au personnel de l'EPE et aux décideurs canadiens, tout en confirmant le fort engouement du secteur pour des outils concrets et clés en main.

En plus des leçons pratiques, ce projet a renforcé les liens entre les acteurs clés du système éducatif à la petite enfance au Canada atlantique et a permis, grâce à la phase « Stimuler les perspectives », de déployer ce réseau à l'échelle nationale. Les liens tissés et la compréhension mutuelle développée au cours de ce processus seront des piliers pour la résilience du secteur. Ils aideront les intervenants à naviguer les changements structurels découlant des ententes pancanadiennes sur l'apprentissage et la garde des jeunes enfants.

► Prochaines étapes

S'appuyant sur un prototype de la première phase du projet, NouLAB a été mandaté par le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour réaliser une étude de faisabilité concernant une banque de suppléants pour le personnel éducateur.

Le Forum des politiques publiques a également sollicité NouLAB pour collaborer à son étude sur les services de garde, intitulée [An Investment that Works for Child Care](#), en réalisant les portraits régionaux de la main-d'œuvre pour le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador.

Au terme de la phase « Stimuler les perspectives », NouLAB a décroché un nouveau financement. Cela confirme notre volonté organisationnelle de placer le développement d'une main-d'œuvre inclusive au cœur de nos actions dans les Maritimes et à Terre-Neuve-et-Labrador. Il convient notamment de mentionner un nouveau partenariat avec la Dre Lucia Tramonte de l'Université du Nouveau-Brunswick. Ce partenariat met à profit les approches de mobilisation des connaissances éprouvées lors des travaux sur l'EPE pour adapter les recherches complexes du PISA sur les compétences des jeunes et leur préparation au marché du travail en formats accessibles pour les décideurs politiques et le personnel enseignant.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

How to Cite This Report

Duarte, V., Noumi, C. & McDonough, L. (2026). Rapport sur les perspectives du projet : Laboratoire de formation en éducation de la petite enfance, NouLab et Centre Pond-Deshpande de l'Université du Nouveau-Brunswick. Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/early-childhood-education/>

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



Labo sur la l'éducation à la petite enfance NOULab est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures