

ESG UQÀM

Département d'organisation et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

Rapport de recherche

Participation des travailleurs.ses à la planification d'horaires atypiques : un dispositif qui favorise la santé, la sécurité et l'équité ?

Volet services de garde en milieu scolaire

10 novembre 2023

Mélanie Lefrançois, Ph.D.
Professeure

Rachel Faust, Ms. Sciences de la gestion
Assistante de recherche

Département Organisation et ressources humaines
ESG UQAM

En partenariat avec



Remerciements

Cette étude a été financée par une subvention du Fonds de recherche Société et Culture du Québec (# 297058, 2021-2024).

Nous tenons à remercier les partenaires pour leur précieux temps et leurs conseils, ainsi que leur collaboration soutenue à toutes les étapes du projet de recherche partenariale. Nous nous sentons privilégiées d'avoir pu échanger avec vous et nous espérons discuter avec vous des pistes de solutions et de réflexions futures. Merci tout spécial aux membres du comité d'encadrement, Annie Charland et Gabrielle Messier (FEESP-CSN), Anne Thibault-Bellerose et Marjorie Houle (CSN), Reda Ait Ali et Jean-François Labonté (SEPB Québec), Marie-Claude Champagne et Isabelle Mahar (SCFP Québec), Serge Beaulieu (FTQ), Marie Eve Rioux-Pelletier et Marianne Théberge-Guyon (Service aux collectivités, UQAM) et Karen Messing (UQAM).

La première auteure souhaite également souligner le travail de Rachel Faust et Roxanne Lemay, assistantes de recherche dans le cadre de ce projet.

Note : Toute erreur dans ce rapport n'engage que la responsabilité de ses auteures. Toutes les images utilisées sont libres de droits.

Pour citer ce rapport : Lefrançois, Mélanie et Rachel Faust (2023). Participation des travailleurs.ses à la planification d'horaires atypiques : un dispositif qui favorise la santé, la sécurité et l'équité ? Volet services de garde en milieu scolaire : rapport de recherche. Projet réalisé en partenariat avec la CSN, la FTQ et le Service aux collectivités de l'UQAM. Montréal : École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

Rapport déposé à l'Université du Québec à Montréal, le 10 novembre 2023.

Pour toute information supplémentaire sur ce projet, contacter :

Mélanie Lefrançois, Département d'organisation et ressources humaines

ESG UQAM

lefrancois.melanie@uqam.ca

© ESG UQAM (2023)

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	v
Sommaire	I
Contexte du projet	5
Que sait-on des horaires fragmentés en contexte de services de garde scolaire?	5
Impacts des horaires fragmentés et, plus largement, dits « atypiques ».....	6
Pratiques de gestion des horaires atypiques	6
Objectif de recherche et pertinence	7
Méthode de recherche	7
Recrutement et échantillon	7
Description des échantillons	8
Outils de collecte des données.....	9
Entretiens individuels (techniciens.nes).....	9
Groupes de discussion (EdSG)	9
Observations non participantes	9
Analyse des données	10
Considérations éthiques.....	11
Résultats	11
Planification des horaires de travail en SDGS.....	11
Un casse-tête.....	13
Outils de planification	14
Rappel de poste et affectation	15
Gestion quotidienne des horaires de travail en SDGS.....	16
Contexte social et économique du travail et des horaires en SDGS.....	17
Pandémie de COVID-19	17

Pénurie de main-d'œuvre	17
Représentations sociales et reconnaissance de la profession.....	18
Déterminants des processus de planification et de gestion quotidienne des horaires	19
Au niveau de l'école et de la clientèle	19
Au niveau des ressources matérielles et humaines du SDGS.....	20
Au niveau des politiques, pratiques et règles de gestion des SDGS.....	20
Au niveau des relations interpersonnelles	22
Au niveau individuel	22
Facilitants et défis de l'expériences des horaires de travail brisés.....	24
Différentes stratégies pour composer avec les horaires en SDGS	30
Attraction et rétention	30
Organisation du travail	31
Collectives	31
Individuelles	32
Impacts du travail et des horaires en SDGS sur la santé physique et mentale	34
Manque de soutien du supérieur	34
Horaires brisés.....	35
Travail pénible et intense	35
Surcharge de travail.....	35
Charge émotionnelle	37
Équilibre entre le travail et la vie personnelle/familiale	38
Violence externe, agressions physiques.....	39
Précarité d'emploi	39
Conséquences en lien avec la santé physique.....	40
Impacts du travail et des horaires en SDGS sur le collectif	40
Impacts organisationnels du travail et des horaires en SDGS	41
Pistes de solution	42
Conditions de travail et d'emploi	42
Qualité des horaires	44
Valorisation et financement des SDGS.....	45
Discussion et pistes de réflexion	46

Forces limites et pistes de recherche futures	50
Conclusion	51
Références.....	53

Annexe A : Portrait détaillé de l'échantillon

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Classification de l'échantillon – Groupes de techniciens.nes	8
Tableau 2 Classification de l'échantillon – Groupes d'éducateurs.rices	8
Tableau 3 Catégories analytiques.....	10
Tableau 4 Horaire de travail d'une semaine régulière (extrait du rapport technique analysé)	12
Tableau 5. Facilitants de l'expérience des horaires de travail brisés	25
Tableau 6 Sources de défis dans l'expérience des horaires de travail brisés	26

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Structure de gouvernance des SDGS	7
--	---

Sommaire

Au plus fort de la pandémie de COVID-19, les services de garde scolaire (SDGS) ont offert des services essentiels et ont dû s'organiser dans l'urgence. Les technicien.ne.s ont eu la lourde tâche de planifier des effectifs dans un contexte de risques élevés pour la santé et la sécurité du travail (SST). Au fil des mois, la fréquentation instable des SDGS liée aux nouvelles formes de travail flexibles des parents s'est ajoutée aux contraintes, et la pénurie de main-d'œuvre qui compliquait déjà la planification s'est amplifiée avec la pandémie. Typiques des SDGS, les horaires fragmentés (brisés) en plusieurs blocs dans une même journée de travail contribuent aux défis d'attraction/rétention du personnel qui peut préférer des horaires continus, stables avec un revenu suffisant. Ces horaires sont associés à des facteurs de risques pouvant affecter la santé mentale et physique. **À l'heure où des chantiers s'organisent sur l'avenir de l'éducation au Québec, il importe que ces réflexions englobent les conditions de travail et d'emploi dans les SDGS et aident à mieux comprendre les conséquences des problèmes d'horaires sur les éducateurs.rices et les technicien.ne.s** et, ultimement, sur la mission des écoles auprès des enfants et leurs familles.

Méthodologie et principaux constats

Pour mieux comprendre cette réalité, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire partenariale auprès des membres de trois syndicats affiliés à la FTQ et à la CSN, dans le cadre du protocole d'entente UQAM/CSN/CSQ/FTQ. Nous avons triangulé les données obtenues grâce à différentes modes de collecte incluant la lecture de documents administratifs, afin de dresser un portrait de l'expérience positive et négative des horaires atypiques en SDGS.

Entretiens semi-dirigés individuels 15 technicien.ne.s (13 F, 2 H)	9 groupes de discussion 27 éducateurs.rices (23 F, 4 H)	Observations (15h) 3 séances d'affectation, 1 comité de révision d'horaires	2 groupes de validation des résultats (4 tech., 5 éduc.)
--	---	--	---

Premier constat Les SDGS où la gestion des horaires « va bien » sont intégrés, soutenant, adaptatifs et collaboratifs. Quelques technicien.ne.s ont décrit avoir une certaine marge de manœuvre pour construire des postes de meilleure qualité, en fonction du nombre d'heures allouées et des préférences de groupes d'âge des éducateurs.rices plus ancien.ne.s. Leur accès à un réseau de soutien dans l'école, au sein du centre de service scolaire ou auprès de collègues technicien.ne.s, est un facteur-clé pour faire face au défi de la planification des horaires. Le soutien est aussi un facteur-clé pour les éducateurs.rices, particulièrement pour celles dont le SDGS fait partie intégrante de l'école, avec une absence de hiérarchie entre les postes de l'école qui se traduit par le sentiment d'une équipe-école unie et solidaire pour le bien des enfants. L'emplacement physique du SDGS et le partage de locaux nourrit ce sentiment. Dans ces SDGS, la suppléance en classe assurée par certaines éducatrices est coordonnée avec l'horaire du SDGS grâce à des ententes entre un.e technicien.ne et l'équipe de direction. Les approches bienveillantes par rapport aux besoins de conciliation

*« la direction s'est portée volontaire pour venir faire des groupes sur l'heure du midi, des enseignantes, des éducatrices spécialisées. J'ai toujours réussi à trouver...j'ai jamais eu un midi que je suis restée en boule dans mon bureau à pleurer, puis dire, « je sais plus quoi faire! » Il y a toujours eu des solutions...c'est un beau plus. Comme je dis, on a super belle équipe. Beaucoup d'entraide dans l'école »
(Tech6G1F)*

travail-famille des éducateurs.rices, reconnus par les technicien.ne.s et directions d'école, sont d'autres points forts. On souligne aussi le besoin de ressources suffisantes allouées aux SDGS pour accompagner les élèves en situation de handicap. Ces caractéristiques amènent des réponses collectives et rapides aux problèmes de remplacements d'absences du personnel de SDGS et un sentiment d'appartenance très fort des éducateurs.rices et des technicien.ne.s pour leur école.

Deuxième constat Que la gestion des horaires « se passe bien ou mal », les impacts des horaires, et de leur gestion, sur la santé des technicien.ne.s et des éducatrices sont importants et diversifiés.

Plusieurs personnes interviewées rapportent une grande fatigue, de grandes difficultés à concilier les exigences du travail et les besoins de leur famille, un sentiment récurrent d'une incapacité à répondre adéquatement aux besoins des enfants dans les conditions actuelles du métier et des manifestations de détresse psychologique. Par exemple, plusieurs éducateurs.rices ressentent de la culpabilité au moment de rapporter une absence ou de demander congé et donc, entrent travailler malades jusqu'à ce que ce ne soit plus possible.

« On vient qu'on est très malade. Tsé, moi, j'ai trop attendu c'est pour ça que j'ai été si malade. C'est ça, tsé. On ne veut pas les mettre dans le pétrin parce que, moi, j'ai du respect pour mon équipe aussi. Mais à un moment donné, tu n'as pas le choix. » (Ed1G1F)

« le niveau de stress et la fatigue mentale, je te dirais. Sinon, c'est juste que c'est mentalement exigeant. Parce que tu veux être sûre de faire toutes les choses, de faire pour le mieux. Réfléchir autrement pour trouver d'autres solutions. La pression, elle perdure » (Tech11G3F)

La plupart des technicien.ne.s soulignent que la gestion des absences est une source importante et continue de stress vu la surcharge de travail causée par le manque de ressources pour remplacer et la constante réorganisation du travail. Plusieurs technicien.ne.s et éducateurs.rices sont à bout de souffle et sont préoccupés.es par l'impact de leurs conditions de travail sur leur santé à long terme.

Troisième constat Les impacts peuvent aussi être interpersonnels ou organisationnels. Par exemple, le climat de travail peut être affecté par l'impression que certains.es collègues éducateurs.rices auraient obtenu injustement un horaire convoité ou qu'elles s'absentent trop souvent, ce qui reporte la charge sur les autres. Au niveau organisationnel, plusieurs sont inquiets de l'impact des absences non remplacées sur la qualité du service offert aux enfants mais aussi, à un niveau plus macro, au cercle vicieux de la dégradation des conditions de travail amenée par la pénurie de main-d'œuvre qui compromet à son tour l'attractivité du métier d'éducateur.rice et de technicien.ne.

« C'est sûr qu'on donne pas le même service. On tombe dans l'occupationnel, puis on fait le strict minimum. » (Tech1G2F)

Quatrième constat La planification et la gestion des horaires sont deux processus assez distincts, vu

la nature très conventionnée de la planification des horaires qui repose sur les ratios éducateur.rice-élève et la maximisation des heures par poste/ancienneté. Des participant.e.s ont rapporté apprécier la personnalisation des horaires selon les besoins des éducateurs.rices rendue possible grâce à un logiciel de planification des horaires qui a fait l'objet d'un projet-pilote. Certains SDGS poursuivent son utilisation alors que d'autres ne comprennent pas son abandon, vu les avantages perçus. Une autre approche, l'annualisation des horaires, permet de stabiliser le nombre d'heures par semaine des éducateurs.rices, et donc leur

« le système [logiciel qui permet le choix de blocs d'heures par ancienneté] est déjà un beau plus (+) pour le personnel de l'école, pour, justement, les éducatrices, éducatrices, pour pouvoir s'aider, s'accommoder selon nos horaires, nos horaires de vie, tout le reste » (Ed4G1H)

rémunération, en répartissant les heures liées aux journées pédagogiques sur l'année entière. Quelques pratiques informelles impliquaient de « s'organiser » avec les blocs d'heures pour satisfaire et garder les éducatrices plus anciennes, avec un souci particulier de garder une stabilité des postes liés aux groupes d'enfants plus jeunes (maternelles).

Cinquième constat Parmi les obstacles à la planification des horaires, on compte les pratiques budgétaires de certains centres de services scolaires, le manque d'expérience de certain.e.s technicien.ne.s en poste, la complexité du processus d'affectation, l'ajout imposé de la surveillance des récréations, le manque de ressources spécialisées pour les élèves en situation de handicap, et la rigidité de certaines règles d'attribution des postes par rapport aux besoins de flexibilité de certains.es éducatrices.

il fallait qu'ils nous paient au moins une heure le matin... Moi, je pensais que ça allait nous donner du temps de plus. Automatiquement, moi, ça m'aurait fait dépasser mon 26 heures 15. Et puis, qu'est-ce qu'elle a fait, c'est qu'elle m'a réorganisé mon horaire. Donc, au lieu d'avoir une heure trente de préparation, j'ai une heure de préparation. Elle a disposé les minutes autrement dans mon horaire.» (Ed9G4F)

...cette enfant-là, elle est probablement en attente de diagnostic TSA, mais elle était dans une classe régulière. Elle avait une éducatrice spécialisée avec elle dans la classe. Mais les éducateurs spécialisés ne suivent pas au service de garde. (Ed21G7F) - Ils sont guéris au service de garde! (Ed22G7F)

Sixième constat Parmi les obstacles à la gestion quotidienne des horaires, on compte le style inflexible de gestion des absences par certains.es technicien.nes, la pénurie ou l'indisponibilité de personnes remplaçantes, les conflits d'horaire qui viennent avec la suppléance en classe, la surcharge de travail et d'autres risques pour la SST amenés par des situations d'élèves en crise (agression verbale ou physique) ou l'absentéisme des collègues, l'attractivité de certains blocs d'heures et la distance à parcourir pour aller remplacer.

« Téléphoner aux Ressources humaines, les banques [de remplacement] sont vides. Et quand ils en ont un, ils l'envoient à six-sept techniciens en même temps. Donc c'est le premier qui prend l'appel. Go! Malheureusement, c'est ça. » (Tech7G3H)

Septième constat À court terme, les éducatrices et technicien.ne.s ont décrit des stratégies pour faire face aux différents problèmes posés par les horaires de travail. Ces stratégies touchent six dimensions : 1) attraction/rétention d'éducatrices diplômées.es et de remplaçants.es, par les technicien.ne.s ; 2) « magasinage » d'un bon SDGS où rester le plus longtemps possible, par les éducatrices et technicien.ne.s ; 3) adaptation de l'organisation du travail (ratios, parrainage junior/ancien.ne, collaboration avec l'équipe-école) ; 4) relations de réciprocité entre les collègues et employeur-employé (donner du soutien pour en recevoir) ; 5) dernier recours (entrer travailler malade, un.e technicien.ne qui remplace elle-même) ; 6) des frontières entre la vie privée et le travail de technicien.ne qui sont soit étanches pour préserver la vie de famille/couple ou, au contraire, qui sont absentes, afin de gérer la charge de travail 24/7.

« ... on a toujours des collègues avec qui tu t'entends mieux ou que tu es plus proche. Alors, on a l'habitude de texter certaines personnes le matin. Admettons qu'on dit : « Eille, je ne suis pas capable de rentrer ce matin ». Bien, les gens, ils peuvent juste te dire : « Repose-toi. On va prendre... » On s'entraide. (Ed6G3F)

« j'aime mieux qu'ils me dérangent un dimanche soir que je l'apprenne le lendemain matin puis il faut que je trouve quelqu'un. » (Tech15G1F)

Huitième constat Les pistes de solutions identifiées par les participant.e.s ciblent plusieurs niveaux. Au regard des conditions de travail et d'emploi, on souhaite plus d'autonomie et de soutien administratif pour les technicien.ne.s ainsi que plus de ressources et de reconnaissances pour les éducateurs.rices. **La qualité des horaires** pourrait être rehaussée en augmentant le nombre d'heures (ex. plancher à 20h/s), en facilitant un travail en continu (ex. en affectant une éducatrice à l'aide en classe entre les heures de SDGS), en facilitant la personnalisation des horaires (ex. logiciel), en privilégiant une affectation avant les vacances d'été ainsi qu'en organisant du soutien pour faciliter les remplacements (ex. partage de ressources entre écoles, implication d'autres postes dans l'équipe-école).

« on en parle avec les profs. Puis les profs seraient prêts à accepter ça un éducateur ou une éducatrice avec eux toute la journée. Tsé, là, ils appellent un spécialiste...[il] met quelque chose en place avec un enfant en difficulté, mais c'est le prof qu'il faut qu'il applique. Le spécialiste s'en va après. Tandis que quand tu es deux, bien, tsé, il y a des enjeux qui seraient beaucoup plus facile. » (Ed1G1F)

D'autres solutions touchant des aspects macro ciblent le mode de financement des SDGS et une plus grande implication des acteurs des SDGS dans les décisions qui les concernent.

Ce que je trouve dommage, c'est que nos horaires, puis le nombre de filles que je mets sur un plancher, il faut pas qu'on soit déficitaire au courant de l'année... Parce que nous autres, on a des subventions, puis les montants de salaire sont inclus là-dedans...[par ratios] On pourrait avoir quelqu'un de plus, puis avoir une qualité supérieure, mais il faut calculer les budgets... Tsé, les profs, c'est pas calculé par ancienneté, là, puis que ça coûte plus cher. Ils sont payés, ils sont là, ils sont à l'école. Nous, c'est pas ça. ...moi, dans mes budgets, si j'ai juste des filles « top salaire », bien ça paraît. (Tech2G3F)

Conclusion

Ces résultats soulignent comment les **horaires de travail dans les services de garde ont des conséquences importantes pour la santé** des éducateurs.rices aussi bien que celle des technicien.ne.s qui doivent les gérer. Les pistes de solution décrites par les participant.e.s convergent vers des **approches plus concertées de la planification et de la gestion des horaires**, considérant les besoins de **flexibilité, de continuité et de stabilité** des travailleurs.ses. Ils soulignent aussi la nécessité de **reconnaître et valoriser le rôle des SDGS au sein des écoles** et montrent l'importance de **tirer des leçons à partir des écoles où « ça va bien »**.

Si mises en place, plusieurs des solutions favoriseraient des **conditions plus saines pour le personnel** des SDGS ce qui permettrait d'assurer un **service de qualité aux enfants** inscrits et d'élargir la **marge de manœuvre pour l'ensemble de l'équipe-école, incluant les enseignantes responsables de classe**.

En rendant visibles les défis vécus en lien avec les horaires des SDGS et des exemples de bonnes pratiques, cette étude souligne l'importance d'identifier des **solutions collectives et durables**, car, à moyen/long terme, les **stratégies décrites par les technicien.ne.s et les éducateurs.rices rencontrées ne favorisent ni la santé ni l'équité, car elles reposent entièrement sur leurs épaules, déjà fragilisées par la surcharge et l'épuisement**.

Nous concluons que l'amélioration de la planification et de la gestion horaires en service de garde constitue une avenue importante pour **offrir des conditions saines et sécuritaires au personnel des SDGS, prenant en compte l'ampleur des risques psychosociaux liés aux horaires eux-mêmes et au processus pour les gérer**. En outre, on peut espérer qu'une meilleure intégration des SDGS à la gestion des écoles pourrait contribuer à résoudre, du moins en partie, les problèmes de pénurie de main-d'œuvre affectant le secteur scolaire et, ultimement, à améliorer la qualité des services éducatifs offerts aux enfants du Québec.

Rapport final

Contexte du projet

En 2018, l'Association québécoise de la garde scolaire (Boutin et al., 2018) a produit un rapport de recherche visant à dresser le portrait sociodémographique des éducateurs et éducatrices des services de garde scolaire (SDGS) au Québec et leur rapport travail/hors-travail. Déposé pré-pandémie, ce rapport soulignait déjà que les SDGS rencontraient des défis pour accomplir leur mission d'assurer le bien-être et le développement des enfants québécois avant et après l'école (Boutin et al. 2018).

Trois aspects caractérisant le travail en SDGS ressortent de ce rapport : 1) les conditions d'emploi impliquent du travail à temps partiel involontaire pour une majorité d'éducateurs et éducatrices de SDGS (EdSG) qui obtiennent moins de 26 heures de travail par semaine alors que la permanence peut être obtenue à partir de 26,25h par semaine; 2) la main-d'œuvre est à prédominance féminine (plus de 90%) avec des normes traditionnelles de genre liées au travail de *care*, des stéréotypes de genre assignant la profession aux femmes et pouvant expliquer des iniquités salariales; 3) une charge émotionnelle liée au travail avec les enfants et les parents. À ces aspects s'ajoutent les horaires de travail brisés, c'est-à-dire des blocs d'heures coupés et étalés durant la journée. Du point de vue des EdSG, ceux-ci peuvent être avantageux pour la conciliation travail-famille (CTF) vu le temps libéré pour des tâches domestiques entre les blocs travaillés mais aussi créer une certaine précarité financière vu le faible nombre d'heures travaillées pour plusieurs. Le rapport de Boutin et al. (2018) souligne que ces tensions entourant le rapport difficile entre le travail et la famille et la dégradation continue des conditions de travail constituaient déjà, à l'époque, des facteurs motivant des EdSG à quitter leur emploi.

La pandémie de COVID-19 a mis à l'épreuve l'organisation du travail dans les SDGS. Le personnel a dû se réorganiser dans l'urgence, assurer la protection de tous et toutes contre les risques d'infection et composer avec une pénurie de main-d'œuvre qui, d'un point de vue social et organisationnel, a compromis la capacité à offrir les services essentiels. En ce sens, la pandémie de COVID-19 a mis en évidence les défis de prévention en santé-sécurité du travail (SST) et des difficultés de CTF pour les EdSG mères de famille qui devaient assurer le service essentiel d'urgence et s'organiser avec leurs propres enfants dont l'école était fermée (Dion-Viens, 2020; Lévesque et Lacoursière, 2020).

Remis en perspective du rapport produit par l'AQGS, les problèmes révélés par la crise dans ce secteur seraient plutôt chroniques (Boutin et al., 2018; Brodeur et Miron, 2019). En particulier, les défis de recrutement, d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre qualifiée découleraient de conditions d'emploi et de travail peu attrayantes ainsi que des pratiques de gestion des horaires de travail atypiques (Bigras et al., 2022; Boutin et al., 2018).

Que sait-on des horaires fragmentés en contexte de services de garde scolaire?

Une première phase du présent projet a consisté à vérifier l'état des connaissances sur les horaires des SDGS ou plus précisément sur les horaires fragmentés. Les rapports de l'Association des services de garde en milieu scolaire du Québec (ASGEMSQ, 2015), de l'AQGS (Boutin et Rousseau, 2018) et du Service aux collectivités de l'UQAM (Bigras et al. 2022) mentionnent les horaires comme un facteur déterminant des conditions de travail et défis vécus par les EdSG et soulignent l'importance de s'y attarder davantage. Autrement, les résultats de notre recension de la littérature scientifique indique qu'aucune étude n'a porté spécifiquement sur la gestion des horaires en contexte de SDGS.

Impacts des horaires fragmentés et, plus largement, dits « atypiques »

En termes d'impacts, on a vu en introduction que les horaires des SDGS affectent la satisfaction au travail, la CTF et la précarité des EdSG (Boutin et al. 2018). Une recension récente (Ko et al., 2021) montre que, bien que peu nombreuses, quelques études portant sur les horaires fragmentés au sein d'autres secteurs d'emploi, notamment auprès de chauffeurs.es d'autobus, affectent la santé physique et mentale et engendrer de la fatigue. Ces effets convergent avec, de manière plus générale, ceux attribués aux horaires dits « atypiques », c'est-à-dire tout type d'horaire s'écartant de la norme « lundi au vendredi de 9 à 17h » (ex. nuit/soir, quarts rotatifs, sur appel, temporaire, etc.) (Joyce et al., 2010; Matheson et al., 2014; Tucker et al., 2020). Les horaires atypiques peuvent aussi avoir des impacts au niveau du collectif de travail. En effet, les tensions entre collègues en cas d'absence ou la faible prise en compte du travail d'équipe dans la planification des quarts peuvent affecter le climat et les pratiques de soutien (Caroly, 2011; Chatigny, 2011; Lefrançois, Saint-Charles, et Messing, 2017). D'un point de vue organisationnel, les gestionnaires doivent composer avec les absences et retards des travailleurs.es qui ont des contraintes liées à leur CTF, à l'horaire d'un second emploi, ou leur état de santé (Boutin et al., 2018; Petrovic, 2019; Tucker et al., 2020).

Pratiques de gestion des horaires atypiques

À l'origine, la planification des horaires atypiques constitue une activité de gestion critique qui vise à assurer une couverture optimale des soins et services à offrir. Pour ce faire, elle se base sur des critères bien établis (qualifications requises, ratios de soins/services, allocations budgétaires) et, parfois, elle considère la qualité des horaires ou les préférences des employés.es (Petrovic, 2019). Le plus souvent, le point de vue des travailleurs.es est très peu considéré. On les voit plutôt comme des unités interchangeables (Cegarra, 2008; Henly et Lambert, 2014).

Pourtant, il existe des dispositifs qui impliquent les travailleurs.es dans la planification des horaires ou les choix d'affectation quotidienne mais ils sont très peu courants et peu étudiés (Kossek et Lautsch, 2016; Petrovic, 2019). On sait qu'ils auraient des impacts positifs pour le personnel, en termes de SST et de CTF, car ils ont le potentiel d'améliorer la stabilité des horaires, augmentant ainsi leur attractivité et réduisant leurs effets adverses (Cheyrouze, 2021; Cunha et al., 2020; Lefrançois et Probst, 2020; Petrovic, 2019). Ils ont aussi des effets bénéfiques au niveau de l'organisation par une réduction des absences (Hansen et al., 2015; Henly et Lambert, 2014; Petrovic, 2019). Toutefois, une limite à l'amélioration des systèmes de planification d'horaires vient du manque de connaissances sur ce qu'il advient des horaires après leur conception, une fois confrontés au quotidien de l'organisation (Petrovic, 2019).

Quelques études ont montré que la gestion quotidienne des horaires comporte de nombreux défis pour les gestionnaires responsables, souvent des cadres intermédiaires (équivalent aux techniciens.nes de SDGS). Aussi, les stratégies des travailleurs.es composant avec les horaires atypiques révèlent que leur gestion quotidienne est moins encadrée que la phase de planification et qu'elle dépend largement de la qualité des relations employés-employeur au cœur de pratiques informelles (Barthe et al., 2011; Henly et Lambert, 2014; Lefrançois, Saint-Charles, et al., 2017; Lefrançois et Probst, 2020). Les études qui ont porté spécifiquement sur les « gestionnaires d'horaires » (*scheduler*) (Cegarra, 2008; Kossek et al., 2016) révèlent que ce rôle dispose d'une marge de manœuvre restreinte et doit jongler simultanément avec les standards prescrits, les aspects budgétaires, les demandes des travailleurs.es et les besoins de la clientèle (Kossek et al., 2016). Les décisions prises peuvent avoir de grands impacts sur la qualité des horaires. Les *schedulers* peuvent choisir d'accorder un poids plus grand à l'un de ces facteurs ou chercher à balancer les intérêts de tous.tes (Cegarra, 2008; Kossek et al. 2016). Les *schedulers* développent des stratégies pour donner du sens à leurs actions incluant des relations de « donnant-donnant » avec les travailleurs.es perçus comme « méritants » (Kossek et al. 2016). En somme, l'activité de gestion des horaires, qu'on

nomme aussi « rescheduling » (Clark et al., 2015), est une activité pivot mais on en sait peu sur la manière dont elle intègre la perspective des travailleurs.ses, pourtant essentielle à une démarche de planification saine, durable et équitable.

Objectif de recherche et pertinence

La portée du présent projet a été co-construite avec des partenaires incluant deux organisations syndicales, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), et trois syndicats affiliés, soit le FEESP-CSN, le SCFP-Québec-FTQ et le SEPB-Québec-FTQ, dans le cadre du protocole UQAM/CSN/CSQ/FTQ du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (SACUQAM).

Le projet vise à comprendre les facteurs qui influencent la planification et la gestion des horaires en SDGS et leurs impacts sur la SST, incluant la CTF. Trois sous-objectifs sont ciblés: 1) comprendre les aspects individuels, interpersonnels et organisationnels du processus de gestion d'horaires atypiques; 2) identifier les stratégies des acteurs impliqués dans ce processus; 3) analyser les obstacles et leviers à l'activité de planification et de gestion des horaires et leurs impacts.

Méthode de recherche

Ce projet partenarial repose sur un devis exploratoire qualitatif et a rassemblé plusieurs acteurs.rices universitaires et non-universitaires (conseillers.ères et délégués.es syndicaux, travailleurs.ses, chercheuses, étudiantes et agentes de développement). Un comité d'encadrement restreint a été constitué afin de prendre les décisions liées à l'avancement du projet de recherche et participer aux discussions. Ce comité s'est rencontré à dix reprises de septembre 2021 à octobre 2023.

Recrutement et échantillon

Le recrutement des participants.es s'est fait par appel de volontaires, via les listes courriel des partenaires syndicaux et de leurs médias sociaux. Une invitation bilingue comportant un formulaire sociodémographique¹ afin de vérifier l'admissibilité et former des groupes sur la base des critères suivants : 1) appartenir à un syndicat partenaire; et, 2) avoir travaillé depuis la pandémie, soit mars 2020. Nous avons visé un échantillon diversifié mais représentatif en fonction du taux de personnes volontaires par affiliation syndicale. Ensuite, les volontaires ont été classés selon leur poste, technicien.ne ou EdSG.

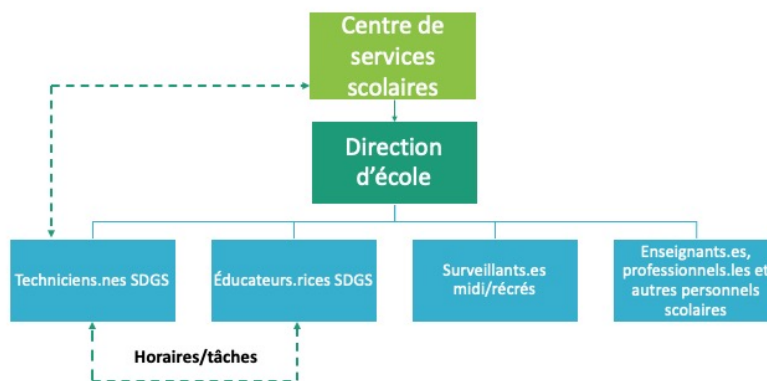


Figure 1 Structure de gouvernance des SDGS

Note : Les techniciens.nes et EdSG relèvent directement de la direction d'école et sont membres du même syndicat (Figure 1). Les techniciens.nes ont toutefois la responsabilité de gérer les horaires au quotidien et de planifier les tâches de l'équipe du SDGS sans pour autant avoir d'autorité formelle sur les EdSG.

¹ Tous les outils de collecte de données pourront être partagés sur demande par courriel à la chercheuse principale.

Au final, les techniciens.nes volontaires ont été répartis en six groupes en fonction des caractéristiques suivantes : 1) la taille du SDGS, 2) le nombre d'années d'expérience en poste et 3) la langue (voir Tableau 1). Six groupes d'EdSG volontaires ont été formés sur la base des facteurs suivants : 1) la taille du SDGS, 2) le nombre d'heures de travail par semaine, 3) le nombre d'années d'expérience en poste et 4) la langue (voir Tableau 2). Une fois l'ensemble des volontaires assignés à un groupe, un tirage au sort a permis de constituer un échantillon de participants.es respectant les quotas par affiliation syndicale.

Tableau 1 Classification de l'échantillon – Groupes de techniciens.nes

Groupe	Taille du SDGS	Nb d'années d'expérience en poste	Langue
Tech1	Moyen/grand	5 ans et -	Français
Tech2	Petit	5 ans et -	Français
Tech4	Petit	Plus de 5 ans	Français
Tech3	Moyen/grand	Plus de 5 ans	Français
Tech5	-	Plus de 5 ans	Anglais
Tech6	-	5 ans et -	Anglais

Tableau 2 Classification de l'échantillon – Groupes d'éducateurs.rices

Groupe	Taille du SDGS	Nb d'heures de travail par semaine	Nb d'années d'expérience en poste	Langue
Ed-1	Moyen/grand	Plus de 26,25 h	5 ans et -	Français
Ed-2	Petit	Entre 15h et 26,25h	5 ans et -	Français
Ed-3	Moyen/grand	Plus de 26,25 h	Plus de 5 ans	Français
Ed-4	Petit	Entre 15h et 26,25h	Plus de 5 ans	Français
Ed-5	-	Moins de 15h	-	Français
Ed-6	-	-	-	Anglais

Description des échantillons

En résumé², l'échantillon de technicien.nes (n=15) est composé de treize femmes et deux hommes dont l'âge se situe entre 35 et 54 ans. En termes d'années d'expérience en SDGS, deux personnes ont cinq ans et moins, cinq personnes ont de 6 à 15 ans et huit personnes ont plus de 15 ans. Quatre technicien.nes proviennent de petits SDGS alors que onze occupent un poste dans de moyens et grands SDGS. De plus, huit régions sont représentées avec une concentration de dix technicien.nes en Montérégie et Montréal. Quatre des techniciens.nes rencontrés avaient une implication syndicale. Quatre personnes ont aussi rapporté occuper d'autres fonctions en plus de leur poste de technicien.ne soit au niveau de l'enseignement à l'AEP, de l'aide à la direction d'école ou au niveau du CSS. Une grande majorité des techniciens.nes sont formés.es en petite enfance, en éducation spécialisée ou en psychoéducation et ont

² La distribution détaillée des échantillons de technicien.nes et d'EdSG est représentée à l'Annexe A.

œuvré comme éducateur.rice en CPE ou SDGS avant d'occuper leur poste. Un nombre plus restreint avait un diplôme non lié au milieu de l'éducation mais sont demeurés dans le réseau après avoir occupé un emploi en SDGS temporairement. Au regard de la situation familiale, douze techniciens.nes sont en couple et treize ont des enfants à charge. Aucun.e n'a indiqué prendre soin d'un proche malade ou vieillissant.

L'échantillon des EdSG (n=27) est composé de 23 femmes et de quatre hommes âgé.es principalement entre 35 et 54 ans. Quatre travaillent moins de 15h, sept entre 15h et 26,25h et seize plus de 26,25h. Six ont 5 ans et moins d'ancienneté, neuf en ont entre 6 et 15 ans et douze en ont plus de 15 ans. La majorité des éducateurs.rices proviennent de moyens et grands SDGS pour un total de 23 participant.es alors que seulement deux sont dans de petits SDGS. Finalement, dix régions administratives sont représentées avec une présence importante de la Montérégie (9), de Montréal (5) et de Québec (4). Seulement deux éducateurs.rices ont rapporté une implication syndicale au moment de l'entretien. En termes de situation familiale, 19 éducateurs.rices sont en couple et 23 ont des enfants à charge. Deux personnes ont indiqué prendre soin d'un proche malade ou vieillissant. Plusieurs ont souvent changé d'école au cours de leur carrière. Les trajectoires professionnelles vers un emploi en SDGS sont diversifiées. Avant d'occuper un poste d'EdSG, les personnes rencontrées étaient soit au chômage, en emploi complètement externe à l'éducation (ex. CHSLD, restauration, travail de bureau, etc.), mère au foyer, en formation pour un emploi dans la petite enfance (ex. AEP, technique collégiale), ou dans un emploi dans le secteur de l'éducation ou des loisirs (ex. camp de jour, surveillante, secrétaire scolaire, etc.). Il a été évoqué qu'un emploi en SDGS pouvait convenir à des personnes dont la santé empêche d'occuper un emploi « régulier » ou encore pour des personnes d'immigration récente souhaitant s'intégrer au marché du travail québécois.

Outils de collecte des données

La collecte des données consistait à 1) des entretiens individuels auprès des technicien.nes; 2) des groupes de discussion avec des EdSG; ainsi que 3) des observations non participantes de quelques séances d'affectation et d'une rencontre de révision des horaires d'un centre de services scolaire (CSS). Nous avons aussi récolté des données sociodémographiques (âge, ancienneté, situation familiale) sur les participants.es aux entretiens et groupes de discussion.

Entretiens individuels (techniciens.nes)

Quinze entretiens semi-dirigés individuels d'une durée de 60 à 75 minutes ont été réalisés avec les technicien.nes via Zoom, au moment leur choix. Les thèmes abordés touchaient les aspects individuels, interpersonnels et organisationnels des processus de planification et de gestion des horaires, les ressources et contraintes liées à ces tâches, les facteurs influençant leurs stratégies pour planifier et gérer les horaires. Le canevas d'entretien a permis d'établir le réseau personnel de relations liées la gestion d'horaires (cible de l'interaction, ressources recherchées).

Groupes de discussion (EdSG)

Neuf groupes de discussion d'une durée de deux heures, incluant entre deux et cinq EdSG, ont été menés via Zoom en soirée (de 18h30 à 20h30). Ce format a été privilégié pour permettre à tous.tes de s'exprimer et de rebondir sur les propos des autres. Le canevas d'entretien portait sur l'expérience de l'horaire de travail, incluant leurs stratégies ainsi que les impacts personnels et organisationnels perçus.

Observations non participantes

Le soutien des partenaires syndicaux a permis d'observer trois séances d'affectation de deux CSS volontaires (participants.es avisés avant le début de la séance) (15 h). Dans un des centres, les séances se déroulaient par Teams (quatre heures d'observation pour deux groupes distincts de techniciens.nes et

d'EdSG). Dans l'autre CSS, la séance en personne combinait techniciens.nes et EdSG (sept heures d'observation). L'objectif était de repérer les personnes impliquées dans le processus, comprendre la complexité du déroulement, identifier la nature des informations fournies et des questions posées, constater le soutien entre pairs, et les stratégies des EdSG/techniciens.nes pour changer d'horaire.

Afin de compléter la compréhension du processus de planification, un partenaire a obtenu l'autorisation d'un CSS pour observer le travail du comité de révision des horaires impliquant des membres de la direction du CSS, des délégués.es syndicales ainsi que des techniciens.nes. L'objectif de cette collecte consistait à comprendre cette étape intermédiaire entre la planification faite par les techniciens.nes et l'étape des rappels de postes. Les données récoltées permettent de saisir l'ampleur des règles syndicales et budgétaires à respecter ainsi que la nature des défis rencontrés par des techniciens.nes (exemples d'erreurs ou d'omissions) et le soutien offert par le CSS. L'ensemble des notes d'observation ont été consignées dans un journal de bord et triangulées avec les données d'entretien.

Analyse des données

Une démarche d'analyse thématique des transcriptions d'entretiens et des journaux de bord d'observation a permis de faire ressortir de manière systématique les thèmes représentatifs du phénomène étudié (Paillé et Mucchielli, 2016). D'abord, les chercheuses ont codé, chacune de leur côté, les mêmes verbatim (30% du corpus) puis ont comparé leur codage pour identifier les écarts ensuite résolus par consensus. Cela a permis de bâtir un arbre thématique regroupant les principaux thèmes regroupés en catégories a servi à coder l'ensemble du corpus à l'aide du logiciel d'analyse qualitative nVivo R1.7. Des thèmes qui ont émergé durant le codage ont pu être ajoutés dans les catégories.

Tableau 3 Catégories analytiques

Catégorie	Exemples de thèmes
Planification des horaires	Description de chaque processus, ce qui aide/nuît, stratégies, impacts sur le travail et la santé
Gestion quotidienne des horaires	
Facteurs de contexte en lien direct/indirect avec les processus de planification/gestion des horaires	<u>Contexte social</u> Impacts de la pandémie de COVID sur... Impacts de la pénurie de main-d'œuvre sur... <u>Contexte organisationnel (caractéristiques de...)</u> ... l'école, du SDGS, de l'équipe-école, du soutien de la direction, etc.
Conditions de travail et d'emploi perçues des techniciennes et des éducatrices (caractéristiques du travail pouvant influencer l'expérience des horaires et la santé sécurité du travail)	Charge de travail (et déterminant) État du collectif Avantages sociaux, Nature du contrat de travail Contenu du travail
Caractéristiques individuelles (facteurs individuels pouvant influencer l'expérience)	Situation familiale et de conciliation travail-famille Motivation à rester/quitter l'emploi Trajectoires professionnelles Mobilité en emploi
Pistes de solutions	Cibles et nature des solutions Enjeux à mettre en place ces solutions

Pour l'échantillon des techniciens.nes, l'analyse des données réseaux s'est basée sur les perceptions de la force et de la fréquence des relations afin de dégager des stratégies relationnelles. De plus, plusieurs documents administratifs (conventions collectives, grilles d'horaires, fiches de poste, barèmes de tâches et rapport technique) ont été analysés afin de mieux comprendre les processus de planification et de gestion des horaires ainsi que les caractéristiques liées à l'emploi des technicien.nes et des EdSG.

Finalement, nous avons validé les analyses préliminaires des résultats auprès de deux groupes de participants.es recrutés.es durant les entretiens (technicien.nes n= 4 et EdSG n=5). L'ensemble des résultats ont été triangulés afin de produire la synthèse présentée dans ce rapport.

Considérations éthiques

Ce projet a été approuvé par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (2022-4253). Le consentement libre et éclairé des participants.es a été obtenu de manière systématique pour toutes les formes de collecte de données. Les participants.es ont reçu une carte-cadeau de 25\$ pour compenser leur participation. Toutes les précautions ont été prises pour protéger la confidentialité des données et préserver le bien-être des participants.es.

Résultats

Cette section intègre les perspectives des techniciens.nes et des EdSG. Les extraits anonymisés sont identifiés avec un code révélant le **poste occupé** (Ed ou Tech), le **numéro de participant.e**, le **groupe démographique** (voir Tableaux 1 et 2), le **sexe/genre** (F pour femme, H pour homme) (ex. **Tech13G2F**).

Nous présentons, dans un premier temps, la description des processus de planification et de gestion des horaires en SDGS. Ensuite sont présentés les éléments qui aident et qui nuisent à ces deux processus, les stratégies pour y faire face et leurs impacts sur le travail et la santé. Nous terminons cette section avec les pistes de solution partagées par les participants.es à l'étude.

Planification des horaires de travail en SDGS

L'analyse du rapport technique fournit une description détaillée du processus budgétaire sous-jacent à la planification des horaires en SDGS qui converge avec les propos des participants.es. Nous en présentons les grandes lignes enrichies du point de vue des participants.es sur les différents enjeux organisationnels, individuels et interpersonnels posés par le processus de planification.

En résumé, les horaires sont planifiés annuellement. Le processus peut s'étaler du printemps à la rentrée scolaire (ex. pour la rentrée de septembre, le processus peut démarrer aussi tôt qu'en mars et se terminer aussi tard qu'octobre lorsque les derniers postes sont comblés). Des considérations opérationnelles, la convention collective, une séquence de procédures et les outils utilisés influencent le processus.

Plus spécifiquement, les horaires s'appuient sur le portrait de SDGS qui détaille le nombre de groupes d'élèves selon la fréquentation³ et la présence-élève requise en fonction de l'horaire de l'école le matin, le midi et le soir. Le nombre de groupes est déterminé en fonction du nombre d'élèves pour chacun des blocs selon le ratio d'un.e éducateur.rice pour 20 élèves fixé par le Règlement sur les services de garde.

Ces paramètres sont convertis en nombres d'heures de travail sur lesquelles affecter des ressources en considérant que les heures de présence-élève doivent s'accompagner d'un certain nombre d'heures de planification, d'intervention, et de réunion. Dans un CSS observé, une liste de tâches « hors présence élèves » sont balisées en termes des minutes qu'il est possible d'allouer lors de la planification. Bien que perçu comme sous-estimé par certaines personnes rencontrées, cet outil était décrit comme très aidant. Une fois ces éléments définis, on arrive à établir le nombre d'EdSG requis pour chacun des quarts de travail. Les blocs du matin et du midi sont assez fixes, notamment grâce à la récente obligation négociée d'allouer aux EdSG un quart de travail d'au minimum 1 heure le matin et au fait que les enfants finissent

³ La fréquentation des élèves varie annuellement selon les besoins des parents exprimés par le biais des inscriptions au SDGS. Celles-ci sont souvent faites au printemps pour l'année scolaire suivante afin de faciliter la planification mais elles sont acceptées en tout temps au gré des déménagements, principalement durant l'été mais aussi tout au long de l'année scolaire.

et recommencent tous leur heure de dîner aux mêmes heures. En revanche, le bloc du soir amène de la variabilité car tous les parents ne récupèrent pas leurs enfants à la même heure et donc le nombre de ressources va en décroissant de la fin des classes à la fermeture du SDGS, en gardant toujours un minimum de deux EdSG (cf. Règlement SDGS).

Une fois ces besoins établis, un.e technicien.ne crée un horaire dépersonnalisé (Tableau 4) où le nombre d'heures pouvant être allouées à un poste doit être maximisé pour le premier poste. On reprend l'exercice pour le deuxième plus gros poste et ainsi de suite jusqu'à ce que tous les quarts de travail aient été couverts par les postes créés.

Tableau 4 Horaire de travail d'une semaine régulière (extrait du rapport technique analysé)

Horaire éducatrices	Horaire										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Horaire du matin	2	1,5	1,5								5
Horaire du midi	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	13,5
Horaire de l'après-midi	3	2,5	2,5	2,5	2,5	1,5	1,5	1,5	1,5		19
Total	6,5	5,5	5,5	4	4	3	3	3	3		37,5
Heures /semaine	32,5	27,5	27,5	20	20	15	15	15	15		187,5
Planification	2,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1		14
Total heures /semaine	35	29	29	21,5	21,5	16,5	16,5	16,5	16		201,5
Technicienne en service de garde											35
Remplaçantes / appoint											7
Total heures au budget hebdomadaire											243,5

Une fois bâtis, les horaires sont soumis au CSS pour une révision patronale-syndicale des paramètres établis par la convention et du budget. Dans un CSS observé, une équipe de techniciens.nes était mandatée d'entrer tous les horaires approuvés dans le logiciel de paie, une étape soutenant pour le travail des techniciens.nes et permettant une ultime validation de possibles conflits d'horaires, d'oubli de pauses ou d'erreurs de calcul.

Les horaires entérinés sont ensuite « choisis » par ancienneté lors de l'étape du « rappel de postes », normalement entre avril et juin, lors d'un échange individuel entre technicien.ne et EdSG.

Selon la convention collective, la personne la plus ancienne doit être assurée d'avoir un poste qui compte le plus grand nombre d'heures (cf. maximisation de poste). Le choix devient plus en plus limité comme le rapporte cette éducatrice plus ces éducatrices plus anciennes :

... à la fin mai, début juin... à chaque année, ça se produit où il faut regarder tout l'horaire et la technicienne nous offre " Ça c'est le plus long shift, ça c'est le deuxième plus long" et le reste qui suit est de plus en plus court. Et donc en juin, on sait ce qu'on va faire en septembre. (Ed14G5F)

... j'ai le choix de mon horaire, mais je pense aux plus jeunes qui ont six ou sept ans d'ancienneté, ils ont jamais le choix parce qu'il reste 19,50 heures. Ils ont pas le choix. Il faut qu'ils signent ça. Si toi, tu as eu le choix toutes ces années-là, c'est parce que tu es assez haute en ancienneté. (Ed18G6F)

Certains syndicats locaux ont négocié des clauses de réduction volontaire du temps de travail pour permettre aux plus anciennes d'alléger leur horaire sans perdre les avantages liés à leur ancienneté.

Un casse-tête

La planification des horaires de travail par poste constitue tout un « casse-tête » pour plusieurs techniciens.nes rencontrés à cause de la complexité du processus⁴.

Alors, moi, je commence en avril, début avril, à me faire des plans puis à refaire, refaire, refaire jusqu'en juin. Tsé, je dirais pas cinq heures par jour, mais, tsé, je retourne dans mon tableau, ma grille, tsé, je retourne, je fais : "Ah non, ça, ça sera pas possible". (Tech8G3F)

À cet égard, plusieurs techniciens.nes ont dit trouver difficile de recevoir tous les besoins et préférences d'horaires et de groupes d'âge des EdSG. Certaines ont dit considérer le fait que des EdSG plus vieilles ont moins de défis de conciliation travail-famille mais plus de fatigue et donc tentent de planifier les horaires pour préserver la satisfaction de leur équipe. D'autres, privilégient la stabilité des EdSG dans le même groupe d'âge pour le bien des enfants. Cela peut avoir l'avantage que les EdSG développent une expertise et des affinités avec certains groupes d'âge mais enlève de la flexibilité autour des préférences.

La période de planification d'horaire peut être intense vu les nombreuses questions posées par les EdSG aux techniciens.nes. Certains.es techniciens.nes ont exprimé garder cette étape très ouverte avec les EdSG. En revanche, d'autres rapportaient se sentir coincés entre, d'un côté, parler des horaires avec les EdSG et créer de fausses attentes ou, de l'autre, mettre les EdSG devant les faits accomplis et alors recevoir plus de plaintes.

... j'ai été quelques années dans le syndicat, les endroits où il y avait le plus de colère, de frustration, c'est les endroits où l'horaire, c'est une surprise à tous les ans. Ils sont pas consultés. Ils savent pas trop ce que ça vient. C'est fait un peu dans le bureau avec la direction, la technicienne. Puis là : « Bon, voici ce que c'est! » ... [c'est] les endroits où c'est le plus difficile et qu'il y a des gens qui veulent faire des griefs et que même c'est l'ambiance de travail devient lourde (Tech11G3F)

La planification des journées pédagogiques pose aussi certains avantages et défis. Plusieurs techniciens.nes ont souligné le défi de fixer des pauses pour respecter le budget, les ratios et l'obligation d'accorder un répit de 15 minutes pour trois heures de travail et de 30 minutes pour un horaire comportant six heures de travail (même si les heures sont faites en plusieurs périodes) (source : conventions collectives des syndicats participants). Pour les EdSG, ce sont des journées intéressantes puisque les heures peuvent être offertes en continu. Encore ici, le nombre varie toutefois selon l'ancienneté et le nombre d'élèves inscrits. Plusieurs EdSG ont mentionné ne pas parvenir à prendre leurs pauses à cause de la surcharge de travail et, au final, être éreintées à la fin de leur quart.

il y a aussi l'horaire spécial quand c'est une pédagogique. On peut travailler entre neuf et dix heures par jour. On dîne avec les enfants, on a à peine deux ou trois pauses de 15 minutes quand quelqu'un peut nous la faire, la pause, quand on a assez d'employés...ça fait des grosses journées. (Ed15G6F)

En pédago, j'aurai pas de pause, ils vont me payer une demi-heure de plus. Tsé je vais faire admettons sept, dix heures en ligne, puis ils vont me payer une demi-heure de plus à la fin... les filles qui fument, elles rushent parce qu'elles ont pas de pauses pour aller fumer. (Ed21G7F)

⁴ Les techniciens.nes qui avaient aussi à gérer les horaires des surveillants (élèves dîneurs) et des récréations rapportaient une surcharge importante. Nous n'en faisons pas davantage état dans ce rapport puisque cette classe d'emploi n'était pas dans l'échantillon mais il demeure que c'est un facteur d'intérêt pour les réflexions.

Outils de planification

Pour affronter le volet technique de ce casse-tête, les techniciens.nes ont rapporté une diversité d'outils plus ou moins élaborés allant d'un travail « à la main » à des chiffriers Excel maison ou fournis par le CSS.

Quelques participants.es ont parlé de leur expérience d'un logiciel⁵ permettant de construire les horaires et d'offrir une certaine personnalisation aux EdSG qui choisissent, par ancienneté, des périodes de travail selon leurs préférences. Pour plusieurs le logiciel faisait partie d'un projet pilote et n'a pas été reconduit mais quelques EdSG ont dit que leur école avait fait le choix de poursuivre l'utilisation du logiciel.

le système [logiciel qui permet le choix de blocs d'heures par ancienneté] est déjà un beau plus (+) pour le personnel de l'école, pour, justement, les éducateurs, éducatrices, pour pouvoir s'aider, s'accommoder selon nos horaires, nos horaires de vie, tout le reste. (Ed4G1H)

On a un nouveau programme à mon école pour faire le choix des horaires...on a fait un essai pilote, puis on a gardé ça. ...nos éducateurs, on leur offre pas un bloc... ils viennent par ancienneté, puis ils choisissent... admettons, moi je suis la première. Puis je décide que je vais faire le lundi, mercredi, puis vendredi matin. Bien, je choisis mes trois matins.... Ça fait deux années que j'assiste à la signature des postes, puis même le dernier se ramasse à avoir des beaux shifts (...)c'est sûr qu'on va dire « si tu prends le bloc des maternelles, prends les cinq jours » ... ça prend de la stabilité pour les maternelles. Mais la première personne qui signe le premier poste, elle est pas obligée de les prendre, si elle les veut pas les maternelles. Puis, ça peut aussi bien être l'avant-dernière sur la liste qui va les avoir...ça pourrait arriver... je trouve ça vraiment merveilleux. (Ed20G7F)

...présentement, moi, je fais 27 heures. Je suis le plus ancien. Je pourrais faire 32 heures, mais j'ai fait le choix de ne pas le faire parce que conciliation travail famille. Donc, ma technicienne a un logiciel qui va déterminer... des plages horaires par rapport au nombre de postes disponibles, par rapport aux heures. Et, là, elle va me demander : « Est-ce que tu veux travailler des matins, le lundi matin? » Oui, non. De quelle heure je veux travailler, et ainsi de suite. Exemple, l'année passée j'ouvrais le service de garde, sauf le jeudi. Mais cette année, j'ai dit : « Non, je ne veux pas ouvrir le service de garde, je vais commencer cinq minutes plus tard ». ... Je peux choisir les heures que je veux. Je peux choisir de finir plus tôt le soir ou fermer le service de garde, tout dépendant. (Ed4G1H)

Certains.es EdSG soulignent que les personnes plus anciennes qui réduisent volontairement leur temps de travail permettent aux moins anciens.nes d'en obtenir davantage. Petit bémol, ceux et celles qui choisissent en dernier n'ont pas nécessairement les plages horaires souhaitées mais, en contrepartie, obtiennent plus d'heures que si l'horaire avait été fabriqué de manière traditionnelle.

Je peux choisir de finir plus tôt le soir ou fermer le service de garde, tout dépendant. L'avantage de ce système-là c'est que pour certaines personnes qui n'auraient pas d'heures, pourraient avoir plus d'heures que prévu. (Ed4G1H)

Certains.es participants.es exposés au logiciel ne comprenaient pas le désistement de leur école vu les frais minimes par rapport aux bénéfiques, tels que décrits. Cela a amené des questionnements dans les groupes de discussion autour du fait qu'il existe un outil qui pourrait aider mais qu'on ne peut pas utiliser⁶.

⁵ Il s'agit du "Logiciel de Gestion-horaire en service de garde" de la firme LOGILIA. Ce logiciel offre la possibilité aux EdSG de choisir, par rang d'ancienneté, des périodes de travail (ex. heures de début/fin).

⁶ Au moment d'écrire ces lignes, au moins une cinquantaine d'écoles continuent d'utiliser le logiciel. Il y a des défis d'arrimage avec les systèmes de paie mais les gains en termes de satisfaction et de qualité d'horaires sont non négligeables. Il demeure des réticences importantes de la part de CSS pour implanter plus largement ces logiciels perçus comme une initiative syndicale.

Rappel de poste et affectation

Dans notre échantillon, le délai entre le moment où les horaires sont attribués aux EdSG et leur entrée en vigueur (début de l'année scolaire) sont très variables. Certains endroits font des prédictions de l'achalandage du SDGS et les rappels de postes aussi tôt qu'en avril ou mai. Au contraire, certaines écoles sont plus conservatrices et les dévoilent seulement en août. Au terme de cette étape, les postes qui n'ont pas été comblés sont envoyés dans le « bassin » du CSS pour l'étape « d'affectation ». Tous.tes les EdSG qui détiennent un poste peuvent se présenter à la séance d'affectation pour changer de poste. Ce processus est annuel, entre mai et août selon le CSS, et le choix des postes se fait toujours par ancienneté. Une priorité est accordée aux personnes dont le poste est aboli, par exemple dans une école où la fréquentation du SDGS a chuté, suivant le principe de protection salariale⁷.

Selon le syndicat, l'affectation se déroule par catégories d'emploi (technicienne, EdSG) séparées ou ensemble. La COVID a ouvert la voie à la tenue de ces séances en virtuel, avec des taux élevés de participation, mais le retour des séances en présentiel a permis de constater, selon les personnes rencontrées et les partenaires du projet, l'importance des interactions en présence pour partager de l'information ou du soutien émotionnel.

Tant les EdSG que les techniciens.nes rencontrés décrivent le processus d'affectation comme éprouvant et complexe. L'anticipation des mouvements de personnel ou encore des changements aux heures de travail est décrit comme anxiogène par cette technicienne qui souligne les impacts de cette attente sur le collectif de travail, en particulier lorsque l'affectation est tardive à la fin de l'été :

...ça crée beaucoup d'anxiété... tout le monde vient dans mon bureau à différents moments et me demandent "Ben là, une telle a dit qu'elle prendrait ce poste là et j'ai entendu ci, ça. » Et moi je dis "Regarde, ça donne rien de stresser pour ça". Il faut juste prendre ça un jour à la fois. Même moi je deviens un peu anxieuse et je me demande "OK qu'est-ce qui va se passer? Est-ce que ç ava créer des malaises entre les filles?" C'est une période stressante. J'aimerais juste ça qu'ils le fassent en juin. Comme ça on pourrait aller en vacances avec tout le monde sachant ce qu'il fait. (Tech13G6F)

Le jour de l'affectation, lorsque le tour d'une personne arrive, elle ne dispose que de quelques minutes pour accepter le poste⁸, ce qui crée beaucoup de stress de faire un bon choix :

ma commission scolaire, on a un gros timer en avant, puis c'est trois minutes, on a trois minutes [pour choisir]. Là, tu vois le temps défiler! Moi, j'ai été souvent en avant avec le syndicat, puis là, les filles viennent nous voir à la table. (Ed22G7F)

En lien avec le stress de choisir, nos observations ont permis de constater que plusieurs personnes arrivent peu outillées, informées ou préparées, à ces séances d'affectation. Des questions posées soulignent une incompréhension du processus (ex. vouloir revenir en arrière bien après leur tour passé alors que ce n'est plus possible) ou une méconnaissance de leur convention collective, voire de leur rang d'ancienneté. Le manque de préparation peut être dû au peu de temps laissé pour consulter les informations.

Cela dit, comme le souligne le verbatim précédent, les membres du syndicat et le personnel des ressources humaines (RH) du CSS jouent un rôle de soutien à l'analyse des postes offerts. Par exemple, nous avons observé plusieurs gestes de soutien de la part des représentants.es du CSS pour répondre aux questions du personnel. Nous avons constaté le développement, par le CSS, de fichiers collaboratifs mettant à jour en direct de la liste de postes ouverts. Les membres du syndicat sont également sollicités

⁷ En bref, lorsqu'un poste permanent subit une réduction d'heures d'au plus 10%, le titulaire de poste a priorité lors de la séance d'affectation pour choisir un poste qui assurera un nombre d'heures équivalent ou supérieur au poste occupé (CC clause 7-3.39).

⁸ Lors de nos observations, certaines personnes avaient fourni leur choix par procuration n'étant pas physiquement présentes à la séance.

pour répondre à une diversité de questions des personnes au moment de leur choix comme aider à évaluer les options, rassurer et considérer les implications personnelles et professionnelles.

Parfois, des jeux politiques se jouent, car une personne en particulier est déjà envisagée pour combler un poste spécifique et donc on cherche à décourager toute autre personne à le prendre :

Il y a un 35 heures qui ouvre dans une école, je me dépêche [...] Je vais voir la technicienne, je lui dis « ton poste? », je lui pose deux, trois questions. Elle me regarde avec un air de cochon puis elle me dit « bien moi, j'avais prévu que ça serait la fille qui était déjà dans mon école qui sera ma classe principale. (Ed22G7F)

Ceci dit, plusieurs personnes inscrites participent sans changer de poste (ex. à leur tour, elles « passent »). Plusieurs personnes ont dit surveiller les possibilités d'améliorations. D'autres y vont pour un poste bien spécifique dans une école convoitée pour son bon climat ou ses installations alors que d'autres restent à la même école en choisissant un poste qui s'approche du nombre d'heures rêvé. Nous avons observé des choix de postes permettant des gains s'échelonnant entre 1h et 11h par semaine, assurant même la permanence pour certains.es perçus.es comme « chanceux.ses » par les autres. Toutes sortes de réactions individuelles et collectives ont été observées, tant en personne qu'à distance, incluant des demandes d'information, des exclamations joyeuses mais aussi des sanglots, des applaudissements et des rires.

Gestion quotidienne des horaires de travail en SDGS

Pour l'essentiel, la gestion quotidienne des horaires de travail consiste à assurer quotidiennement la couverture des postes planifiés en début d'année. Des absences prévues d'avance ou à la dernière minute, de courte et de longue durée peuvent affecter la planification d'horaires. De même, la sollicitation d'EdSG pour réaliser d'autres tâches dans l'école peut affecter la planification vu certains conflits entre l'horaire en classe et celui en SDGS.

La gestion quotidienne constitue un processus distinct de la planification des horaires bien que les deux processus soient interreliés. En effet, la capacité à combler adéquatement tous les postes d'un SDGS dès le début d'année scolaire, c'est-à-dire avoir du personnel pour l'ensemble des postes et affecter ce personnel en tenant compte des préférences/compétences/obligations, permet d'alléger la tâche de gestion quotidienne.

Gestion des remplacements

De manière générale, les remplacements doivent respecter une cascade d'ancienneté pour identifier des remplacements parmi les EdSG qui ne sont pas déjà affectés aux quarts à combler. On peut aussi recourir à une banque locale de remplacements, gérée par la technicienne ou fournie par le CSS. Les défis de remplacements sont décrits plus loin ainsi que des stratégies pour les gérer.

Les différentes expériences des participants.es montrent que cette recherche de remplacement se fait de différentes manières selon les SDGS. Certains privilégient des groupes FaceBook Messenger permettant des « appel à tous », le recours à la messagerie texte traditionnelle, les messages sur la boîte vocale de la technicienne ou du SDGS, le recours à des plateformes de gestion des absences (Absentéo, SiR, Scolago, etc.), etc.

La responsabilité de trouver un remplacement de dernière minute est aussi variable. Dans certains SDGS, les absences liées au premier bloc du matin sont sous la responsabilité de l'EdSG qui s'absente. Ailleurs, les techniciens.nes, ou leur éducatrice principale, gardent le contrôle de tous les remplacements. En dernier recours, faute de remplaçant on ne remplace tout simplement pas et on s'adapte à la situation.

Le manque de personnel est tel que même la plupart des listes des remplacements sont vides, ce qui contribue au casse-tête pour les techniciens.nes concernant la gestion des horaires :

Téléphonez aux Ressources humaines, les banques [de remplacement] sont vides. Et quand ils en ont un, ils l'envoient à six-sept techniciens en même temps. Donc c'est le premier qui prend l'appel. Go! Malheureusement, c'est ça. (Tech7G3H)

C'est du remplacement, trouver des remplaçants. À la commission scolaire, ils n'ont plus personne sur la liste de remplacement. Zéro. Il n'y en a pas un. (Ed8G3F)

Il arrive donc souvent que du personnel non-qualifié soit appelé à combler, à pied levé, des quarts d'EdSG dont on n'a pas pu trouver de remplacement.

On a énormément de surveillants et de surveillantes. [...] Donc on a beaucoup de parents qui viennent travailler, qui finissent par travailler le soir aussi parce qu'il manque du monde. (Ed6G3F)

Contexte social et économique du travail et des horaires en SDGS

Les participants.es ont d'abord souligné l'influence de différents éléments liés au contexte social sur l'expérience des horaires brisés et, plus globalement, du travail en SDGS.

Pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a laissé de profondes marques sur les EdSG et les techniciens.nes qui ont fait partie du personnel d'urgence mobilisé dès le début de la crise en mars 2020 afin d'offrir un répit au personnel de la santé et autres métiers « dits essentiels ». Au plus fort de la pandémie, les absences nombreuses, tant des EdSG que des enfants (incluant la période de quarantaine selon l'évolution des consignes), ont généré une surcharge pour les techniciens.nes dans la gestion des remplacements, la réorganisation des groupes et la gestion budgétaire pour offrir le niveau de service et la sécurité attendus. La surcharge a aussi affecté les EdSG qui, en sous-effectifs, devaient assumer davantage de travail et une gestion accrue des mesures de sécurité (ex. classes bulles).

La pandémie est relativement résorbée mais laisse des traces dans les conditions de travail perçues comme dégradées. Plusieurs EdSG ont mentionné notamment une perte de contact avec les parents et l'augmentation des retards comportementaux et autres défis particuliers (retards de langage, anxiété) des enfants plus jeunes dont le développement socio-affectif a été affecté par les périodes de confinement.

...les maternelles, ... c'est qu'ils ont été deux ans en COVID, avec leurs parents quasiment à maison. Ils commencent l'école, mais ils ont pas d'habiletés sociales. Ils se lavent pas les mains avant d'aller manger. Ils comprennent pas, ils ont quasiment passé deux ans devant la TV, puis sur une tablette, parce que leurs parents faisaient du télétravail (...) pas le droit d'amis, ils avaient pas le droit de party de fête, ils avaient pas le droit de rien, fait que la socialisation, elle est très difficile (...) gérer des conflits entre amis, ils ont zéro idée quoi faire. (Ed26G8F)

En outre, le retour à un taux de fréquentation normal se fait toujours attendre vu le maintien du télétravail pour plusieurs parents. Cela complique la prévisibilité de la planification des horaires d'une année à l'autre et augmente la charge des techniciens.nes. Quelques personnes ont aussi indiqué que la gestion de crise a freiné les projets d'amélioration entrepris avant la pandémie dans certains SDGS et qu'une reprise n'est pas envisagée. En revanche, quelques EdSG ont souligné que la pandémie aura eu de positif une plus grande collaboration entre le personnel enseignant et le personnel de soutien.

Pénurie de main-d'œuvre

D'après plusieurs participants.es, la pandémie de COVID-19 n'a fait qu'amplifier une pénurie de main-d'œuvre qui existait déjà avant 2020 dans les SDGS. Plusieurs facteurs ont été mentionnés pour expliquer les défis d'attraction/rétention du personnel de SDGS. D'abord, les horaires sont peu attractifs à cause

d'un faible nombre d'heures par semaine; les quarts de midi compliquent l'accès à un deuxième emploi et les postes au sein d'écoles en région éloignée sont difficiles à combler. Ensuite, les postes en SDGS sont en compétition avec d'autres emplois (ex. en CPE ou dans le secteur manufacturier) qui offrent des horaires continus et mieux rémunérés et ce, malgré des conditions décrites comme physiquement plus difficiles (ex. en CPE). Aussi, certaines personnes ont souligné les blocages causés par la non-reconnaissance des acquis à l'étranger de personnes immigrantes pourtant disponibles pour travailler.

La pénurie de main-d'œuvre affecte donc la capacité de combler tous les postes en début d'année ainsi que la capacité à remplacer les absences au quotidien.

Je connais des écoles qui sont à moins trois depuis le début de l'année parce qu'ils ont pas comblé leurs postes. Moi, j'ai un poste qui est ouvert, de midi, depuis le mois de novembre. Je le comble à toutes les semaines avec mes concierges. (Ed22G7F)

Les nombreux impacts, dont la surcharge de travail, et les stratégies pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre sont intégrés aux résultats plus bas.

Représentations sociales et reconnaissance de la profession

En convergence avec les données de l'AQSG (Boutin et al. 2018), les entretiens ont permis de constater que plusieurs stéréotypes liés à la profession sont perçus par les répondants.es. D'abord, un participant souligne que le fait d'appeler exclusivement « les éducatrices » peut constituer un frein pour des hommes qui aimeraient travailler en SDGS. Selon lui, l'attraction des hommes dans la profession pourrait aider à combler des postes.

Il faut mettre l'emphase un peu plus sur le masculin ... Tsé, on parle beaucoup d'éducatrices. On dit, aux nouvelles, éducatrices, éducatrices, éducatrices. Fait qu'on dit jamais... Éducateurs, éducatrices. Même dans les offres d'emploi, éducatrices. Mais, les hommes, il est où... Quand un homme regarde ça, il fait : « Ah, une éducatrice ». (E27G9H)

Ensuite, la faible reconnaissance de la profession, particulièrement pendant et après la COVID, affecte le moral des troupes, complique l'attraction à la profession et, potentiellement, la capacité des SDGS à revendiquer de meilleures conditions de travail – dont d'horaire – ainsi qu'une plus grande intégration à l'équipe école. Plusieurs participants.es de différents groupes ont souligné des angles de cette enjeu, qui passe souvent par une association des SDGS à « une garderie ».

Des fois, c'est un métier un petit peu ingrat, je trouve, pour la considération, pour la façon qu'on est représentés. Fait que, il y a encore des parents qui nous appellent des gardiennes. (Ed7G3F)

... un monsieur qui est venu l'autre fois [comme remplaçant pour surveiller]. Si je l'avais lâché là tout seul, le monsieur, c'est un ancien policier. Il a beau être policier, puis avoir géré du monde, mais 26 enfants, il est sorti de là, il dit : « Ayoye! Je comprends pas qu'ils vous appellent les gardiennes d'enfants ». J'ai dit : « C'est exactement ça. C'est pour ça qu'on se bat! (Ed18G6F)

je pense qu'on doit arrêter de nous considérer comme des gardiennes, mais des professionnelles avec les élèves. ... « Vous êtes juste des gardiennes d'enfants »... je l'ai entendu souvent... dans ma famille ou dans la communauté... éducateur en service de garde, le monde savent pas c'est quoi...« Ah, OK, c'est une garderie?... » « C'est pas une garderie, c'est un service de garde ». Tsé, ils comprennent pas cet aspect-là.... il y a une éducation à faire...ça passe au niveau des conditions de travail puis de la reconnaissance qu'on doit avoir au niveau gouvernemental. On est quand même les deuxièmes plus importants après les enseignants, dans l'éducation de l'élève. (E27G9H)

Ces différentes représentations ont des conséquences pour les EdSG en poste et en formation mais aussi pour le système d'éducation qui peine à attirer cette catégorie d'emploi.

Déterminants des processus de planification et de gestion quotidienne des horaires

La planification et la gestion des horaires sont influencées par différents déterminants qui peuvent agir à titre d'obstacle ou de levier. La nature exploratoire de cette étude ne permet pas d'établir de lien de causalité entre ces déterminants et certaines situations. L'objectif consiste à montrer la diversité des contextes scolaires, incluant l'état des collectifs et certaines caractéristiques individuelles, pouvant influencer l'expérience des horaires en SDGS.

Au niveau de l'école et de la clientèle

Certains aspects de l'organisation scolaire et la localisation de l'école peuvent influencer les besoins opérationnels des SDGS et conséquemment les horaires.

En zone rurale, il arrive que des SDGS soient structurés avec des satellites vu la faible fréquentation. Cela amène une réalité où un.e technicien.ne doit gérer des SDGS sur un territoire étendu et que des EdSG sont seuls.es à assurer le service dans leur école. Ci-dessous, la technicienne mentionne que l'éloignement et la taille de l'école peuvent impacter négativement la capacité à remplacer des absences :

le remplacement, les pires, c'est vraiment dans mes autres écoles [petites et éloignées]. Personne veut y aller donc, je suis tout le temps un peu... c'est un peu difficile. (Tech2G3F)

En zones rurale et urbaine, l'emplacement de l'école influence les modes de transports scolaires, parfois même l'horaire du dîner, et conséquemment la fréquentation du SDGS (école de quartier accessible à la marche, horaire des transports qui s'articule avec l'horaire des classes, transport offert le midi, etc.)

La surveillance des dîneurs est parfois intégrée ou séparée du SDGS impliquant, lorsque c'est séparé, l'embauche de surveillants.es de dîner sous la responsabilité de la direction d'école mais dont l'horaire est parfois confié aux techniciens.nes⁹.

Les SDGS doivent aussi composer avec la pénurie d'enseignants.es qui amène dans certains cas une compétition pour les ressources avec la direction qui sollicite les EdSG pour de la suppléance en classe. Les opportunités de remplacement en classe sont offertes aux EdSG qui ont ainsi la possibilité de faire plus d'heures, en continu et, selon les CSS, à un taux salarial plus élevé que celui d'EdSG. Selon les techniciens.nes rencontrés.es, la suppléance vient ajouter une couche de complexité à la gestion quotidienne des horaires en enclenchant une « re-planification » quotidienne des horaires.

en fait, les écoles sont très chanceuses de nous avoir... les services de garde. Parce que justement, les filles sont là le matin. J'en ai trois ... S'il manque quelqu'un [un.e enseignant.e] le matin, la direction, elle appelle ici, « veux-tu me faire la première période? » Là, les filles, ils disent pas non, là. C'est des prix... ça fait que tsé, la différence de salaire, à un moment donné, ça joue. (Tech2G3F)

Enfin, le niveau de défavorisation influence les subventions reçues (ex. achat de matériel supplémentaire, offre d'un service de petit déjeuner ou de collations plus élaborées, etc.) mais aussi la présence de cas d'enfants avec des besoins particuliers.

...nous sommes dans un secteur pauvre ce qui fait que nous gérons plus de problèmes de comportements et de besoins spéciaux; mon autre école est dans un quartier plus favorisé. Ça fait qu'on a une école qui est vraiment "vieille école", traditionnelle, et il y a cette autre école qui sort du cadre parce que il y a rien qui marche avec ces élèves-là. (Tech13G6F)

...les enfants, ici, sont un peu durs dans leur façon d'agir, dans leur comportement. On voit beaucoup de violence verbale, physique, toute sorte...J'ai une classe de dix élèves, chaque jour, pratiquement, qui sont les

⁹ Nous rappelons que les surveillants.es de dîner ne sont pas inclus dans la présente étude.

« enfants garde à vue » tandis que je ne suis pas TES, et j'ai pas de TES. Et j'ai des gens qui ont besoin de moi et que je ne peux pas quitter le local [du SDGS] parce que les enfants sont des enfants assez... quelque chose. Alors... (Tech10G2F)

Au niveau des ressources matérielles et humaines du SDGS

L'environnement matériel du SDGS influence la perception de reconnaissance/valorisation du SDGS par les autres acteurs.rices de l'école et par les EdSG elles-mêmes en plus d'affecter les conditions de travail. Différents cas de figure ont été observés :

- locaux dédiés au SDGS plus ou moins aménagés (parfois fraîchement rénovés/construits, parfois vétustes et inadéquats);
- partage plus ou moins harmonieux d'espaces avec les enseignants.es;
- absence d'espace pour les activités du SDGS (ex. enfants prennent la collation dans le couloir, pas de rangement pour le matériel ce qui implique l'usage de chariots mobiles).

Ces cas de figure dépendraient notamment des décisions de la direction et du statut socioéconomique du secteur géographique.

Je pense, ça dépend beaucoup... il y a bien des affaires qui dépendent de la direction, où ils décident de mettre l'argent, où ils décident de sortir, comme ils disent, des enveloppes. (Ed6G3F)

...on a la chance d'avoir une fondation à [notre école] où c'est des parents qui sont impliqués, puis c'est une école très riche, là. Je veux dire... c'est ça, il y a beaucoup d'argent, on a des surplus, on veut des projets, on a des murs d'escalade dans le gymnase. Puis c'est ça, il y a des trucs qui sont achetés de concert avec le service de garde et l'enseignant en éducation physique qu'on peut utiliser autant en service de garde que l'enseignant peut utiliser. (Ed23G2F)

Au niveau des ressources humaines, les répondants.es qui rapportent un roulement important dans le poste d'EdSG soulignent que l'instabilité des équipes affecte le climat de travail. Cette vision renforce le contraste avec la perception des répondants.es qui soulignent les bienfaits d'une équipe stable.

Le monde est content. Nous autres aussi, on s'entend bien, on fait des jokes, tout ça, mais c'est comme un petit peu bien fragile. Tout est comme fragile parce que le monde est fatigué. Je pense, c'est ça, ils viennent dans d'autres écoles, ils essaient de boucher des trous partout. (Ed6G3F)

Un roulement important a aussi été relevé par plusieurs dans le poste de technicien.ne. On attribue ce roulement au fait que c'est un poste complexe à apprendre avec une surcharge de travail ce qui amène de la difficulté à attirer de la relève. Il y a malgré tout de nouvelles techniciens.nes moins expérimentées qui ont besoin de beaucoup de soutien, pas toujours présent alors qu'il apparaît essentiel à l'intégration.

moi, j'ai fait la formation, mais, en même temps, j'étais technicien en apprentissage, guidé par quelqu'un d'autre au niveau de la formation. Donc après deux semaines dans la formation j'étais déjà dans l'école. Et depuis ce temps-là je gère les services de garde. (Tech7G3H)

Au niveau des politiques, pratiques et règles de gestion des SDGS

Trois formes de contraintes institutionnelles et organisationnelles déterminent la planification et la gestion des horaires en SDGS.

Dans un premier temps, les besoins de garde des parents sont interreliés avec le mode de financement des SDGS affectant la prévisibilité des effectifs d'une année à l'autre. Des impondérables budgétaires comme dans l'exemple suivant soulignent l'écart entre le financement et la réalité du terrain.

Cette année, j'ai une masse salariale qui explose. La commission scolaire a pas ajusté ça. Si normalement, moi, j'ai, je sais pas, 300 000 de salaire par année. Puis cette année, j'ai dû payer tous les arrérages [liés aux hausses de salaires], puis ci puis ça, je me retrouve avec une masse salariale de 400 000, le gouvernement m'a pas donné plus de subventions. (Tech12G1F)

Des techniciens.nes ont rapporté que certaines pratiques de gestion au niveau du CSS ou de la direction d'école compliquent la budgétisation des SDGS dans la mesure où il y a parfois un flou dans la répartition des subventions reçues ou dans la disposition des surplus engendrés par le SDGS. On perçoit que la totalité ne revient pas systématiquement aux SDGS.

Ils (la direction) n'ont pas l'argent ou ils la mettent ailleurs. Il ne faut pas oublier que les services de garde, c'est une belle poche pour l'école aussi. Souvent, c'est ça, c'est une vache à lait, hein. Fait que c'est ce qui est dommage, c'est que, souvent, ils ont l'argent, mais ils ne la mettent pas. (Ed1G1F)

Comment un parent qui paye...Il se fait subventionner par le gouvernement. Il a son 25 \$ plus son 9 \$, 8,50 \$. Cet argent-là, ça s'en allait dans d'autres budgets. On a eu des cinq ou six ans où ils achetaient rien, pas de meubles, rien. On travaillait avec du vieux matériel qu'on nettoyait, des fissures, on recoud. On met du scotch tape. Comment tu veux rester pour un employeur qui veut ça? C'était clair que c'était une manière pour la commission scolaire de faire de l'ingérence dans les écoles parce qu'ils avaient ce qu'eux avaient besoin, c'est-à-dire leur contrôle fiscal, de ce qui se passe dans les écoles (...) Mon service de garde a fait des milliers de dollars de profit. Comment ça se peut? Et l'année d'après, tout à coup, la technicienne avait plus le droit de voir les budgets du service de garde. On lui donnait les budgets après janvier. Elle donnait ses budgets prévisionnels puis après ça, elle voyait plus jamais le budget. Pendant des années, ça a été comme ça. Après ça, comment tu veux qu'on sente qu'on est appréciée dans notre travail? C'est pas possible. (Ed19G6F)

De plus, certains CSS interdisent les déficits financiers ce qui amène des techniciens.nes à manœuvrer pour maintenir un service de qualité tout en balançant le budget à zéro. Cela crée des impacts sur les horaires de travail car les techniciens.nes peinent à trouver où couper, parfois dans le temps de planification même si ce n'est pas souhaité.

...il faut que j'enlève une heure. Je vais l'enlever où? J'ai déjà dégraissé. Je vais faire finir les filles à 4h55 au lieu de les faire finir à 5h. Tu vois-tu? (Tech12G1F)

Un autre défi rencontré au niveau du budget touche la masse salariale : plus les éducatrices sont anciennes, plus leur salaire est élevé. En revanche, le ratio d'une éducatrice par 20 élèves est indépendant des calculs budgétaires. Aussi, selon le nombre d'EdSG anciennes, l'atteinte de l'équilibre budgétaire lors de la planification des postes peut causer de réels casse-têtes.

Ce que je trouve dommage ... le nombre de filles que je mets sur un plancher, il faut pas qu'on soit déficitaire au courant de l'année... on a des subventions, puis les montants de salaire sont inclus là-dedans...[par ratios] On pourrait avoir quelqu'un de plus, puis avoir une qualité supérieure, mais il faut calculer les budgets... Tsé, les profs, c'est pas calculé par ancienneté, puis que ça coûte plus cher. Ils sont payés, ils sont là, ils sont à l'école. Nous, c'est pas ça. ...moi, dans mes budgets, si j'ai juste des filles « top salaire », bien ça paraît. (Tech2G3F)

Troisièmement, des contraintes liées à la convention collective, notamment la maximisation des postes, sont reconnues comme nécessaires tout en exposant certaines inflexibilités notamment pour les travailleuses plus anciennes.

Oui, elle peut, sauf qu'admettons, je pense à Gigi qui fait le matin, midi et soir. Elle, elle veut continuer de faire matin, midi et soir. Elle veut juste pas se rajouter la portion maternelle... Elle peut pas dire « moi, ce bout-là, je le veux pas, je le donne à quelqu'un d'autre. Parce que moi, j'ai une obligation à cause de la convention collective, j'ai l'obligation de créer le poste avec le plus grand nombre d'heures possible. Puis le

plus grand nombre d'heures possibles, c'est quatre midis par semaine de 45 minutes dans une classe de maternelle. Ça lui tente pas, puis je la comprends. Puis en plus, c'est plate, tu t'en vas là à 1 h puis ils font dodo. Ils sont assis de même, puis les enfants dorment. C'est plate pour mourir, je les comprends. Il y a aucun stimuli à avoir là. C'est sûr que financièrement, ça leur rapporte un peu plus. Mais je pense que les filles seraient prêtes à gagner moins, puis laisser cette portion-là à quelqu'un d'autre. (Tech14G2F)

...ce que je déplore, c'est que, en tout cas à notre syndicat, ... la plus ancienne doit avoir le plus grand nombre d'heures possible. Ça, ça veut dire que c'est toujours les plus anciennes qui font 7h à 6h [ouverture – fermeture]. Tsé, plus tu vieillis dans l'ancienneté, oui, plus tu as d'heures, mais plus tu as un horaire de garde, ça va pas bien. Tu es fatiguée. Et là, tu es dans la cinquantaine et c'est de plus en plus difficile. Tu as plus l'énergie de la trentaine. Je trouve ça plate, tsé. (Ed15G6F)

En dernier lieu, des contraintes de sécurité impactent la planification des horaires, et le budget associé, vu l'obligation d'assurer la présence de deux EdSG qualifiées en fin de journée pour la sécurité des enfants et ce, indépendamment des ratios 1 : 20. Dans certaines écoles, on « contourne » les impacts financiers de cette règle en comptant le concierge comme un personnel qualifié.

Au niveau des relations interpersonnelles

Les techniciens.nes, interrogées sur leurs interactions au sujet des horaires, ont rapporté avoir des contacts à fréquence très variable avec leur direction, allant de très fréquentes à absentes selon le degré d'implication de la direction dans les décisions liées aux horaires. Beaucoup plus souvent, les interactions avec les directions touchaient uniquement la validation finale des horaires une fois complétés par les techniciens.nes. Le soutien obtenu du CSS était également très variable.

Les techniciens.nes étaient nombreuses à trouver du soutien auprès d'autres techniciennes.

Des fois, on s'appelle, puis on se dit, « eille, toi, tu fais comment? Puis, tu as telle situation, comment tu gères ça? » On a ce réseau-là. (Tech1G2F)

Pour certains.es, l'implication de l'équipe d'EdSG était soutenante pour la planification des horaires.

Je vais être honnête avec toi aussi, tsé, au moment, quand je les réfléchis, mes horaires, après les inscriptions, que je commence à me faire une tête, je discute beaucoup aussi avec les filles. Tsé, dans l'établissement de mes groupes, pour qu'on puisse voir : « Hé, lui, on serait-tu mieux de le jumeler avec lui ou avec lui? » Ça, ça joue. Ensuite, quand je veux déposer une aide supplémentaire. Admettons que je sais que j'ai une éducatrice de plus dans mon budget que je peux placer. Bien là, ensemble, on regarde où est-ce que ça serait le mieux. Ça fait que disons qu'ils impliqués un peu. Ils ont pas de mot final, bien entendu, là, mais je tente de consulter un peu et de tâter le pouls pour connaître les meilleures orientations admettons. (Tech11G3F)

Plus rarement, des techniciens.nes ont rapporté s'organiser complètement seul.e pour tout ce qui touchait les horaires.

Enfin, parmi les interactions souhaitées on a souligné le ministère de l'Éducation, et même le Premier Ministre, pour améliorer la vision et la reconnaissance des SDGS dans le système de l'Éducation.

J'aimerais parler avec le grand ministre de Québec, notre premier ministre, pour lui dire pourquoi il nous a jamais, jamais mentionnés pendant le temps de COVID, de nous dire un seul merci. Un seul petit merci. Tandis que, nous, nous étions toujours, toujours là. (Tech10G2F)

Au niveau individuel

Quelques facteurs individuels semblent influencer la manière de composer avec les horaires et le travail en SDGS. Dans un premier temps, la très grande majorité des répondants.es des deux catégories d'emploi

avaient en commun un amour pour leur métier et les enfants, ce qui les motivait à rester en emploi. Or, c'est l'usure des conditions de travail et le manque de reconnaissance qui peut amener à quitter, comme le résume cette participante.

...il faut valoriser puis encourager le monde à rester. Parce que, le monde, ils veulent y aller. Le monde est là, on aime ça. Je pense qu'il n'y a pas une employée, une collègue qui n'aime pas ça, c'est juste qu'à un moment donné ils sont fatigués... ils quittent le bateau. (Ed6G3F)

En second lieu, des motivations personnelles ont été rapportés pour occuper le poste de technicien.nes telles qu'un intérêt pour des tâches administratives et de gestion, des conditions salariales et d'horaires plus attrayantes qu'EdSG, ainsi qu'une certaine flexibilité pour concilier travail-famille.

Certaines personnes issues de l'immigration ont mentionné qu'un travail auprès d'enfants leur est apparu comme une excellente opportunité de parfaire leur français.

...je vous dirais que c'est une super école de français, avec les enfants...Ça nous touche le cœur, l'orgueil. On va pas faire les mêmes erreurs. Et ils nous corrigent très, très, très souvent, et ça fait une différence. (Tech9G1F)

Des traits comme un tempérament calme, une tolérance à l'incertitude et à la pression ont été décrits comme aidants pour assumer les fonctions de techniciens.nes. Il est aussi facilitant pour les techniciens.nes d'avoir fait le travail d'EdSG préalablement. Se maintenir en poste longtemps est aussi aidant car le processus de planification devient plus facile avec l'expérience.

Du côté des EdSG, le fait d'habiter près du lieu de travail permettait de mieux profiter du temps entre les blocs d'heures. Le fait de se sentir utile dans l'éducation des enfants était un point de motivation important. En revanche, ce sont les aspects collectifs et organisationnels (effritement du collectif, faible reconnaissance, manque de ressources, horaires de faible qualité) qui ont le plus d'impact sur le désir de quitter un SDGS voire la profession et qui semblaient user l'état de santé. Nous y reviendrons plus loin.

Troisièmement, des participants.es ont rapporté que certaines pratiques des techniciens.nes et des EdSG nuisent, sans le vouloir aux conditions d'emploi et de travail dans les SDGS. Au niveau des techniciens.nes, on a mentionné que certains.es géraient le SDGS comme si c'était leur propre entreprise. Le fait de suivre des balises perçues comme inévitables masque les besoins réels.

...les techniciennes sont très attachées à leur service de garde, comme si elles géraient leur maison. Leur budget, leurs éducatrices, c'est un sentiment très fort de materniser leur service de garde...ils pensent que si c'est déficitaire, c'est comme un échec ...ces techniciennes-là en prennent large. Elles se permettent de dire « je vais te donner juste jusqu'à et treize au lieu de et quinze pour sauver deux minutes ». C'est pas ton budget. Il faut qu'elles comprennent que c'est pas parce que tu paies de l'overtime à une fille parce qu'elle a fait le temps que tu deviens une mauvaise gestionnaire. On dirait qu'elles essaient tout le temps de gratter pour ne pas donner d'heures...pour essayer de sauver. Parce qu'elle prennent très à cœur, elles le prennent personnel. (Tech14G2F)

Du côté des pratiques des EdSG, ce serait l'incompréhension du processus de planification des postes qui les amènent à se nuire. Par exemple, en ne disposant pas de la totalité du temps de planification alloué (ex. quitter plus tôt), ce sera en pris en compte comme du surplus à couper l'année suivante.

On a une heure et demie de réunion. On va faire 45 minutes. Bien, les 45 minutes qui restent, bien, prenez-le pour vous préparer, pour faire de la recherche, pour aller faire des achats. Prenez ce temps-là. Justifiez-le. Si vous le faites pas, c'est là que je vais couper. Parce que moi, on m'oblige. Puis les filles comprennent pas comment ça fonctionne, comment on fait les postes. (Tech12G1F)

A *contrario*, le fait de ne pas demander à être payées pour les heures travaillées bénévolement, pour une intervention ou de la préparation faites en extra, masque les besoins réels en main-d'œuvre du SDGS.

J'arrête pas de leur dire « comment vous voulez qu'un jour, le Centre de services dise on a besoin de donner plus de temps aux éducatrices, parce qu'elles n'arrivent pas dans leur travail... c'est pas vrai que vous n'arrivez pas dans votre travail, vous faites plein de bénévolat! Pourquoi ils vous paieraient? Ça serait nono, ils savent que vous le faites bénévolement! (Tech14G2F)

Un dernier facteur individuel touche la situation familiale/personnelle. En effet, les participants.es, tant EdSG que techniciens.nes, soulignaient que le soutien d'un.e conjoint.e dans la prise en charge de responsabilités familiales, était un facteur clé pour faire face aux horaires en SDGS.

... j'ai trois enfants. Ça fait que là, « Maman revient plus tard, mais c'est Papa qui arrive plus tôt. » ... puis mon conjoint a un très bel horaire de travail. Il est à la maison à 4 h, ça fait que je pouvais me le permettre ... de terminer à 4 h 45. (Tech6G1F)

Mon conjoint, je suis chanceuse, il travaille à la maison. Ça fait que je suis capable d'avoir un peu les repas, mais malgré ça, il faut qu'il finisse son shift pareil. Ça fait que, tsé, il peut pas partir le repas, il peut pas... c'est pas toujours évident à gérer. (Ed17G6F)

Néanmoins, la plupart des femmes de l'échantillon continuaient d'assumer une part importante de ces tâches domestiques et familiales, incluant la charge mentale de planification, alourdissant la charge globale de travail.

Facilitants et défis de l'expériences des horaires de travail brisés

Bien qu'assimilés par plusieurs EdSG rencontrés.es, les horaires brisés constituent un facteur important influençant l'intention de quitter le milieu des SDGS. Les participants.es ont souligné des éléments qui aident à s'adapter ou composer avec leurs horaires (Tableau 5) et d'autres qui en compliquent l'expérience (Tableau 6).

Tableau 5. Facilitants de l'expérience des horaires de travail brisés

Type	Exemples
Niveau organisationnel	
Présence d'initiatives locales ou régionales pour améliorer les horaires	<p>Avec l'appui de la direction d'école, des SDGS ont réussi à augmenter le nombre d'heures de travail des EdSG par des moyens tels que l'ajout des maternelles 4 ans, l'ajout de l'aide aux devoirs, une augmentation du temps de planification, l'ajout de la surveillance des récréations sur une <u>base volontaire</u> avec rémunération comme EdSG (et non surveillant.e) ainsi que le maintien des récréations successives pour permettre le travail continu. Un autre moyen est de compenser le temps supplémentaire travaillé mais non rémunéré lors des journées pédagogiques. Les affectations hâtives, avant l'été, sont aussi des initiatives très appréciées qui améliorent l'expérience des horaires.</p> <p>Enfin, certains.es technicien.nes mettent de l'avant une approche compréhensive de la santé et des contraintes de la vie personnelle des EdSG :</p> <hr/> <p><i>Ça aide que je dise aux éducatrices "la famille avant tout", c'est ma devise. « Pensez pas à moi si vous pensez vous absenter, je m'organise sans vous". (Tech3G6F)</i></p>
Soutien de la direction	<p>Pour les techniciens.nes, ce soutien peut se manifester par un respect des limites de leur rôle en ne leur imposant pas, par exemple, la gestion des récréations et des surveillants.es de dîners ou encore en accordant des ressources de soutien (ex. TES), voire une certaine latitude dans la gestion budgétaire et du soutien émotif.</p> <hr/> <p><i>[le directeur] a dit : « Non. Il faut que tu prennes le temps de respirer parce que tu vas te brûler... Des claques, je le vois, tu en manges de la part des parents, des éducatrices, les profs qui sont pas contents. Des fois, je me demande comment tu fais pour tenir debout vis-à-vis de tout ça. Mais, là, il faut que tu penses à toi puis il faut que tu prennes ça moins au sérieux... moins personnel, puis d'y aller vraiment pour une santé mentale qui a de l'allure, de pas tout vouloir régler en même temps, des fois, on peut laisser passer une journée pour régler quelque chose » (Tech15G1F)</i></p> <p><i>...la direction s'est portée volontaire pour faire des groupes de midi, des enseignantes, des éducatrices spécialisées. J'ai toujours réussi à trouver...j'ai jamais eu un midi que je suis restée en boule dans mon bureau à pleurer, puis dire, « je sais plus quoi faire! » Il y a toujours eu des solutions...c'est un beau plus. On a super belle équipe. Beaucoup d'entraide dans l'école. (Tech6G1F)</i></p> <p>Pour les EdSG, ce soutien se manifeste par une direction qui les considère en leur offrant d'aider ailleurs dans l'école et en favorisant le développement de leurs compétences (ex. formation payée). Certains.es rapportent aussi observer le soutien accordé à leur technicien.ne ou l'investissement de ressources pour le bien-être des enfants qui, ultimement, facilitent leurs propres conditions de travail.</p>

Soutien du CSS	Des efforts sont faits au niveau de certains CSS pour mieux soutenir les techniciens.nes, par exemple la mise sur pied de rencontres de soutien pour la planification des horaires et la procédure de rappel de postes. <i>...quand on envoie nos horaires, il faut tout qu'ils vérifient avant de les envoyer au syndicat. Puis des fois, c'est vraiment de la paperasse, « ah, tu as oublié, c'est vrai, elle a le droit à une pause...» « Ah oui, c'est vrai, ça se peut que j'aie oublié. » Eux autres, c'est sûr qu'ils vérifient l'ensemble. Ça fait que là cette année, ils nous proposent ça. On a une rencontre au centre de service. On emmène nos horaires avec notre clientèle, puis ils vont vérifier. Mais je trouve ça bien...ils ont jamais fait ça. (Tech2G3F)</i>
Niveau interpersonnel	
Collectif de travail fort	De bonnes relations avec les collègues facilitent l'expérience des horaires. Ces relations sont marquées par un climat harmonieux, de l'entraide entre les anciens et les nouveaux, tous les membres du personnel qui dînent ensemble, une équipe-école qui offre du soutien au SDGS, de la sympathie pour les personnes qui ont moins d'heures. Des conditions sont nécessaires pour favoriser de bonnes relations. Par exemple, donner des heures « tampon », c.à.d. planifier les horaires avec un peu de surplus, pour faciliter le travail; fournir de l'aide pour trouver des solutions du/de la technicien.ne; organiser des espaces pour discuter du travail.
Niveau individuel	
Pouvoir faire « autre chose » pendant les trous	Plusieurs EdSG profitent des temps morts entre deux blocs d'heures pour concilier travail-famille-études-second emploi. Par exemple, certains.es ont indiqué étudier, retourner à la maison (si on habite près) pour faire des tâches domestiques ou autres responsabilités familiales (ex. rendez-vous, courses, etc.), avoir un 2 ^e emploi ou se reposer vu l'intensité du travail.

Différents facteurs rendent l'expérience des horaires de travail plus difficile.

Tableau 6 Sources de défis dans l'expérience des horaires de travail brisés

Type	Exemples
Niveau organisationnel	
Faible intégration du SDGS au sein de l'école	Des participants.es ont souligné que la gestion en silo du SDGS est un phénomène qui n'existait pas il y a 20 ans. Les conditions de travail se dégradent pour le personnel des SDGS. Certaines écoles ne considèrent pas le SDGS comme une ressource importante et ne l'intègrent pas systématiquement à leurs activités ni ne les consultent lors de décisions. <i>Ça fait pas tant d'années ... quand j'ai commencé à l'école, c'était assez difficile de prendre sa place et d'être au courant de ce qui se passe dans l'école. Faire le lien entre l'école, service de garde, c'était très difficile. Il a fallu parler un petit peu plus fort pour dire : « Regarde, ça serait le fun qu'on soit au courant.» (Ed9G4F)</i>

Lente progression de l'ancienneté et des avantages qui l'accompagnent	<p>Les EdSG récemment embauchés.es vivent beaucoup d'instabilité, et n'ont pas de garantie d'heures pour l'année suivante. Malgré plusieurs années d'expérience en poste, l'accès à la permanence (26,25 heures et plus) peut prendre du temps.</p> <hr/> <p><i>Tsé, ça reste qu'il y en a qui travaillent depuis dix ans au service de garde puis ils ont juste 22 heures. (Ed8G3F)</i></p>
Pratiques de gestion des horaires inflexibles et peu soutenantes	<p>Certaines pratiques affectent l'accès à la permanence ou l'amélioration des horaires comme le fait d'ajouter des heures dans certaines périodes pour en retirer ailleurs dans l'horaire.</p> <hr/> <p><i>...[depuis] avril – il fallait qu'ils nous paient au moins une heure le matin... je pensais que ça allait nous donner du temps de plus. Automatiquement, ça m'aurait fait dépasser mon 26 heures 15. Qu'est-ce qu'elle a fait? Elle a réorganisé mon horaire. Au lieu d'avoir une heure trente de préparation, j'ai une heure. Elle a disposé les minutes autrement. (Ed9G4F)</i></p> <hr/> <p>D'autres pratiques impactent les EdSG comme donner la pause en entrant le matin ou à la fin de la journée ou tarder avant d'accorder les accommodements demandés. La pratique de faire les horaires « à la minute » fait en sorte que des personnes travaillent sans être rémunérées ce qui nourrit une perception de bénévolat partagée par des techniciens.nes et des EdSG.</p> <hr/> <p><i>Ici j'en ai une qui finit à 5h13. Tu penses-tu vraiment qu'elle a fini à 5h13? Donc, on lui a volé du temps. Elle a donné du temps toute l'année. (Tech12G1F)</i></p> <hr/> <p>Enfin, le calendrier scolaire est encore arrimé sur les fêtes religieuses catholiques. Or, le caractère multiculturel de plusieurs écoles amène de nombreuses absences d'élèves et d'EdSG pratiquant d'autres religions ce qui change la fréquentation et les effectifs pour y répondre.</p>
Ajout imposé ou peu concerté de la responsabilité de certaines tâches aux SDGS	<p>Horaires, budgets et gestion des surveillances : La plupart des techniciens.nes rencontrées assumaient entièrement la budgétisation et la planification des horaires ainsi que la gestion des récréations ou des surveillances du midi et ce, avec une implication très minimale de la direction d'école. Pourtant, la direction est officiellement responsable de cette tâche selon les descriptions de postes des techniciens.nes. De plus, le roulement fréquent des directions affecte le bagage d'expérience en matière de gestion des SDGS (ex. direction qui arrive du secondaire) et pourrait expliquer ces pratiques selon certains.es.</p> <p>Récréations : Dans certaines écoles, la prise en charge des récréations par les SDGS (suivant le changement à la convention collective des enseignants.es au 1^{er} avril 2021) a été perçue plus négativement car elle amène une amplification des coupures d'horaires et une rémunération dévalorisante (taux surveillant moins élevé qu'EdSG).</p>
Charge de travail non planifiée, non reconnue	<p>Plusieurs tâches sont effectuées par les EdSG sans être rémunérées ni reconnues comme l'accompagnement de stagiaire; la planification ou la préparation d'activités en dehors des heures de travail rémunérés vu l'insuffisance du temps alloué; ou encore la participation à des rencontres de plan d'intervention sur leur temps personnel.</p>

<p>Ressources inaccessibles ou insufisantes</p>	<p>Certains CSS offrent du soutien aux techniciens.nes mais la présence d'une personne-ressource au service des ressources humaines ne garantit pas d'obtenir ce soutien vu la surcharge de cette personne. Des techniciens.nes ont rapporté des délais importants pour que les RH du CSS combent les postes vacants. On souligne aussi le manque de vue d'ensemble des besoins.</p> <hr/> <p><i>On a une personne-ressource au centre de services. Moi, je m'amuse à dire qu'on est une goutte d'eau dans leur océan de tâches à accomplir. Ça fait que tsé, on n'a pas beaucoup de... (Tech1G2F)</i></p> <hr/> <p>Au niveau des ressources spécialisées, des EdSG soulignent le manque de soutien pour accompagner des enfants TSA.</p> <hr/> <p><i>...cette enfant-là est probablement en attente de diagnostic TSA, mais elle était dans une classe régulière. Elle avait une éducatrice spécialisée dans la classe. Mais les éducateurs spécialisés ne suivent pas au service de garde. (Ed21G7F)</i></p> <hr/> <p><i>Ils sont guéris au service de garde! (Ed22G7F)</i></p> <hr/> <p>Au niveau des ressources informationnelles, des techniciens.nes ont mentionné recevoir les budgets à la dernière minute. Nous avons aussi observé que les listes d'affectation avaient été envoyées aux EdSG à peine une heure avant la séance. Cela constitue un temps restreint considérant la quantité d'informations à analyser. Nos observations ont aussi permis de relever que les détails sur les postes ne sont pas toujours complets sur ces listes (ex. poste auprès d'enfants TSA).</p>
<p>Soutien du syndicat complexe</p>	<p>Peu abordé par les techniciens.nes, des EdSG ont décrit avec nuances l'apport du soutien des syndicats. Le soutien financier pour de la formation et l'aide avec les choix d'horaire sont appréciés mais on souligne le défi de représenter les techniciens.nes et les EdSG en même temps.</p> <hr/> <p><i>...ils [EdSG] appellent : « Ah, la technicienne, elle fait telle ou telle affaire. Je veux porter plainte ». Tsé, là, on est comme : « ... on vous représente, oui, mais vous comprendrez qu'elle aussi, elle a des droits parce qu'elle est sous le même syndicat. Fait qu'on va autant la représenter. » ...Puis, même, on a eu dernièrement une problématique, une plainte à harcèlement où c'était une éducatrice contre une technicienne. (E27G9H)</i></p>
<p>Niveau interpersonnel</p>	
<p>Faible soutien des techniciens.nes envers EdSG</p>	<p>Dans certaines écoles, des techniciens.nes témoignent leur mécontentement lorsqu'un.e EdSG rapporte son absence.</p> <hr/> <p><i>[...] je suis allée à l'hôpital puis ils m'ont donné une semaine de congé. J'ai appelé ma technicienne le dimanche, puis je lui ai dit « normalement, je devrais pas rentrer. Je rentrerai pas lundi, mardi. » Mais elle a dit « tu peux pas me laisser tomber de même toute la semaine! », fait que je suis rentrée avec une botte de marche mercredi, jeudi, vendredi. Vendredi, je suis retournée chez le médecin. Il me dit « je te donne deux semaines de congé! » Je lui dis « donne-moi pas deux semaines de congé. C'est impossible que je prenne deux semaines de congé. (Ed22G7F)</i></p>

<p>Faible soutien de l'équipe SDGS ou de l'école</p>	<p>Des participants.es ont décrit des défis au niveau des relations avec les collègues du SDGS notamment en l'absence d'intégration des nouvelles personnes ou le fait de se sentir seul.e pour faire le travail (« chacun.e pour soi »).</p> <hr/> <p><i>[...] vous dites que vous étiez comme en binôme avec quelqu'un qui était plus jeune. Puis, là, les plus anciennes ne peuvent pas être ensemble. Fait que ça peut peut-être créer des tensions, peut-être, aussi, des fois. Je ne vous le souhaite pas, mais ça peut arriver. (Ed4G1H)</i></p> <hr/> <p>Des tensions peuvent aussi être présentes dans l'équipe à cause de la surveillance entre collègues. Cette surveillance peut être amenée par 1) la perception de favoritisme dans l'embauche de membres de même famille; 2) la tolérance à des absences fréquentes pour certaines personnes; 3) d'autres formes d'accommodements inexpliqués; 4) des écarts de qualification ou des pratiques de travail différentes; 5) l'incompréhension des rôles syndicaux joués par certaines EdSG.</p> <p>Certains.es EdSG ont rapporté des rapports difficiles avec des techniciens.nes qui ne sont pas en mode « soutien », se prennent pour des gestionnaires ou gardent leur distance du plancher. D'autres ont décrit des rapports compliqués avec les surveillants.es notamment liés à l'incompréhension aux rôles différents joués par les EdSG et les surveillants.es</p> <p>Au niveau de l'équipe école, des tensions avec du personnel enseignant ont été rapportées par certains.es EdSG autour du partage des locaux de classe ou de vision divergentes sur les manières de faire avec les enfants.</p>
<p>Niveau individuel</p>	
<p>Heures insuffisantes et instables d'une année à l'autre</p>	<p>L'instabilité financière et l'imprévisibilité des horaires à chaque année, et en cours d'année, amène son lot d'inquiétudes et d'insatisfaction. Les blocs de 15, 20 minutes sont peu attractifs. Cette précarité met une pression accrue sur les personnes monoparentales qui peinent à assurer un revenu suffisant.</p> <hr/> <p><i>Les éducatrices ont vécu beaucoup de changements ... elles sont tannées. Ils aimeraient qu'il n'y ait plus de changements, mais c'est impossible...les horaires, ça peut être : « Est-ce que je vais faire plus d'heures vu qu'elle va se fait opérer? C'est-tu moi qui va faire les heures? » J'ai dit : « c'est par ancienneté. Ça n'a pas changé. Oui, c'est toi, après c'est l'autre, puis l'autre ». Aujourd'hui j'ai eu des questions là-dessus. Il y a beaucoup d'inquiétude... je le sens, je l'entends aussi. Oui, c'est concret. (Tech8G3F)</i></p>
<p>Habiter loin de l'école</p>	<p>La distance plus importante entre le domicile et le SDGS empêche de profiter des périodes entre les blocs d'heures et d'y trouver les mêmes avantages que les personnes habitant près.</p>
<p>Méconnaissance des droits</p>	<p>Des EdSG discutant du processus de rappel de postes ont évoqué le flou entourant le rappel par ancienneté et la méconnaissance des dispositions de la convention ainsi que du processus.</p> <hr/> <p><i>...ils sont-tu obligés d'y aller par ancienneté? ... il nous dit souvent : « Mon droit de gérance, mon droit de gérance ». Je réalise qu'on n'est jamais bien informés de tout... on ne comprend pas nécessairement tout le processus... (Ed6G3F)</i></p>

Différentes stratégies pour composer avec les horaires en SDGS

Techniciens.nes et EdSG ont rapporté différentes stratégies pour composer avec les horaires de travail et plus largement les conditions de travail en SDGS, soulignant parfois la contrepartie de certaines stratégies.

Attraction et rétention

Vu les besoins importants de main-d'œuvre par les nombreuses absences et le roulement de personnel, des techniciens.nes se sont carrément enrôlés.es pour enseigner au programme d'attestation d'études professionnelles (AEP) qualifiant les EdSG. C'est une manière de repérer des candidats.es potentiels.

Par ailleurs, des techniciens.nes soulignent qu'il faut parfois jouer du coude pour combler les postes. En effet, il faut être rapides pour attirer les finissants.es ou encore les EdSG lors des séances d'affectation au risque de créer de la compétition entre les SDGS.

Tsé, les stagiaires, ils ont fini la semaine passée, là, la cohorte de l'AEP. Tout le monde se les arrache, là. C'est à qui va mettre la main dessus le plus vite possible. (Tech12G1F)

Tsé, si j'ai 30 heures à offrir je vais arriver là le torse bombé un petit peu. Puis, tsé... mais la personne qui a un 22 heures, elle a autant besoin que moi. Fait que je trouvais ça ordinaire d'y aller au plus fort la poche. (Tech5G3H)

Jouer du coude peut aussi vouloir dire faire preuve de créativité pour composer avec les contraintes organisationnelles ralentissant le recrutement.

Je l'ai engagée comme surveillante de dîner pour que le processus aille plus vite. Comme éducatrice, elle a été stagiaire, mais elle n'est pas employée de la commission scolaire. Alors, il y a tout un [XYZ] de processus qui peut durer jusqu'à six semaines avant que les filles aient le OK pour travailler. En l'engageant comme surveillante de dîner, je vais probablement avoir le OK lundi ou mardi... Elle a le pied dans la commission scolaire, mais comme surveillante de dîner... [ça] tu as pas à respecter l'ancienneté. Éducatrice, elle va s'en aller sur la liste de rappel. Puis il va falloir qu'elle prenne ce qu'on va lui offrir quand la répartitrice va l'appeler. Mais moi, en attendant, je fais quoi? j'ai personne sur le groupe... Bien voyons!. Mais c'est de même que ça marche! (Tech12G1F)

Toujours dans une perspective de répondre aux besoins de personnel, d'autres stratégies consistent à se faire un réseau parmi les parents des enfants fréquentant le SDGS ou des personnes dans l'entourage des EdSG. Dans ce dernier cas, les EdSG deviennent d'office la personne-ressource de la personne embauchée dans leur entourage, facilitant l'intégration de celle-ci. Dans le cas des parents, cela peut parfois amener des conflits au sein de l'équipe EdSG puisqu'ils demeurent « clients » du SDGS.

Deux autres stratégies d'attraction touchaient, d'une part, un partenariat avec un centre d'intégration pour les personnes immigrantes afin de trouver de la main-d'œuvre et, d'autre part, l'embauche d'étudiants.es au collégial malgré des incompatibilités d'horaires et un changement d'horaire chaque session. Le pairage d'étudiants.es de cégep sur un même poste permet alors de combler un poste avec deux personnes dont les disponibilités sont restreintes

Enfin, pour retenir le personnel, une stratégie peut être d'accommoder des employés.es ayant des disponibilités limitées et qui auraient autrefois été écartés du processus d'embauche :

...on avait une nouvelle qui était rentrée, qui avait accepté de faire... les matins. Puis vendredi, on a su que les matins ne l'intéressaient plus...j'ai l'impression que la commission scolaire ou les services de garde les gardent quand même parce qu'il manque tellement de gens.. est-ce qu'ils perdent quelqu'un pour toute la journée? La personne ne s'est plus mise disponible le matin. (Ed6G3F)

Organisation du travail

Les participants.es ont mentionné que le manque de personnel entraîne un important défi dans le réaménagement de l'organisation du travail. Cela peut impliquer de solliciter les inscriptions des parents très tôt dans l'année pour anticiper la fréquentation, devancer le processus de planification d'horaires avant l'été et s'accorder plus de temps pour combler les postes.

Face au manque de personnel, une stratégie largement utilisée est la manipulation des ratios. Si on n'arrive pas à remplacer un.e EdSG absent.e, son groupe sera divisé dans les autres groupes :

... s'il n'y en a pas, si, après avoir écoulé la liste des personnes qui sont prêtes à faire les ouvertures, mais, là, à ce moment-là, la personne, l'éducatrice n'est pas remplacée et on se partage le groupe de la personne qui est absente. (Ed7G3F)

Une autre stratégie vise à solliciter d'autres membres du personnel de l'école pour venir en renfort.

En fait, tout le monde met un peu la main à la pâte. Même la direction, une fois, est venue faire du remplacement. [rire] Ah, oui, oui. Non, mais... Même le concierge. Le concierge aussi. (Ed7G3F)

Lorsque possible, des techniciens.nes planifient plus de temps (ex. quelques minutes après la fin de la période de dîner, plus de minutes de préparation avant un quart) pour s'assurer que le temps travaillé soit payé ou encore forger un poste d'EdSG « pivot » pour couvrir tous les remplacements mais cela demande une certaine souplesse budgétaire dont tous.tes ne disposent pas.

Pour mitiger les impacts de la suppléance en classe sur le travail de gestion des horaires, certains.es techniciens.nes ont indiqué exiger que les EdSG priorisent les besoins des SDGS par rapport à la suppléance, en sollicitant même le soutien de la secrétaire de l'école pour 1) ne pas distribuer de demandes de suppléance qui sont en conflit avec l'horaire du SDGS; ou, 2) prévoir une présence en classe entre le moment où l'EdSG quitte pour préparer sa période SDGS et le moment où la cloche sonne.

Collectives

Différentes stratégies montrent une certaine collaboration entre collègues EdSG ou entre techniciens.nes et EdSG. D'abord, des stratégies entre collègues permettent de trouver un remplacement en cas de maladie mais cela implique de bonnes relations.

... on a toujours des collègues avec qui tu t'entends mieux ou que tu es plus proche. Alors, on a l'habitude de texter certaines personnes le matin. (Si) on dit : « je ne suis pas capable de rentrer ce matin »... les gens, ils peuvent juste te dire : « Repose-toi. On va prendre... » On s'entraide. (Ed6G3F)

Certaines techniciens.nes ont rapporté miser sur l'entraide entre EdSG pour atténuer les impacts du processus de gestion des absences. Le pairage d'une EdSG expérimenté.e avec un.e remplaçant.e allège aussi la charge des techniciens.nes et facilite l'intégration, surtout si la personne est moins qualifiée.

La communication constante avec les EdSG quant à leurs changements de disponibilités aide des techniciens.nes à réduire l'imprévisibilité des demandes de remplacement. Une majorité de personnes rencontrées utilisent des groupes de messagerie instantanée (ex. FaceBook, cellulaire) afin de susciter la solidarité dans les remplacements et faciliter la gestion collective des absences.

... les filles se connaissent très bien...même à l'occasion, lorsqu'il manque quelqu'un, le matin, ils vont être capables de se débrouiller entre eux. Si quelqu'un fait de la suppléance le matin, il arrive un peu plus tôt, et, souvent, c'est de façon amicale et c'est la façon de faire. » (Tech7G3H)

En dernier lieu, des techniciens.nes soulignent l'importance de parler du travail en rencontres d'équipe pour faire les ajustements, aux horaires ou au travail lui-même, de manière concertée et collective.

...dans le bureau je vois pas tout...ils [EdSG] sont mes yeux sur le terrain, ils sont mes oreilles..Ils sont mes solutions... Fait que quand je leur en parle... Tsé, souvent, je vais les déranger en planification [rire] puis je leur dis : «Oui, mais tel problème, vous faites quoi?» « Ah, bien, on fait... « Ah, bien, parfait. Continuez »... je l'écris puis je le partage à la direction. Mais, tsé, c'est eux autres qui vivent au quotidien avec les élèves. Je peux m'imaginer que ça va bien, mais des fois ça va pas bien. Il faut qu'ils viennent m'en parler, tsé. [rire] On trouve des solutions ensemble. » (Tech8G3F)

Individuelles

Les stratégies individuelles des EdSG et des techniciens.nes touchent, de différentes manières, la gestion de l'interface entre le travail et la vie personnelle.

Éducateurs.rices

Un premier aspect touche la « chasse aux heures » pour les EdSG dont le poste n'est pas suffisant par rapport à leurs obligations financières. Cela implique la recherche d'opportunités pour réaliser des tâches rémunérées au SDGS ou dans l'école (ex. remplacement d'autres EdSG à court ou long terme, suppléance en classe, remplacement de secrétaire ou autre). Pour cela, il faut être à l'affût de ce qui se discute au bureau des techniciens.nes ou de la direction entre les blocs de travail au SDGS.

C'est comme des petites souris. Moi, je les vois, elles restent là attentives en cherchant qu'est-ce qu'il y a. La secrétaire sort : « l'enseignante de telle heure, elle est pas là. Tu as quelqu'un? » « Oui, aujourd'hui j'ai vu Lili qui est restée » « Lili, tu peux faire...? « bien, oui, la suppléance ». Et ils sont payés comme suppléants d'enseignant. C'est plus gagnant pour eux. (Tech9G1F)

Plusieurs soulignent que cette stratégie a toutefois un prix pour la santé car les journées sont longues, chargées, souvent sans pauses. De plus, quand le remplacement ou l'opportunité termine, on retombe au peu d'heures prévues au poste et donc on ne peut jamais vraiment faire de planification à long terme.

...présentement, c'est toujours au compte-gouttes, puis c'est toujours de la suppléance. Là, vraiment, on le voit sur le terrain nos filles sont brûlées tight. Ils veulent pas refuser une journée de suppléance. C'est hyper payant une journée de suppléance. C'est 260 \$ par jour, là. Ça fait que c'est que c'est super intéressant...(Tech1G2F)

Changer d'école pour améliorer son sort peut être une autre forme de la « chasse aux heures ». Un moyen pour y arriver consiste à récolter des informations pour trouver les SDGS où des postes de 35h, exemple un congé de maternité anticipé, deviendront disponibles. Outre l'énergie dépensée pour cette collecte d'informations, il peut être délicat de s'intégrer dans un nouveau collectif où on a peut-être « bumpé » une collègue appréciée de l'équipe en place. En contrepartie, rester dans une école qu'on aime peut être un sacrifice dans l'avancement des horaires mais une stratégie porteuse pour le bien-être au travail.

Un second aspect touche l'articulation travail-famille des EdSG. Une des stratégies rapportées était d'inscrire son enfant à son école, impliquant parfois une dérogation scolaire, afin de faciliter la logistique d'horaires. Demander l'aide de la famille immédiate et élargie pour couvrir les soins aux enfants était une stratégie partagée. Un dernier moyen de concilier les horaires de SDGS et les responsabilités familiales est de réduire le nombre d'heures travaillées, surtout pour les EdSG plus anciennes avec des postes au-delà de 30 heures par semaine. Une EdSG a partagé que cette stratégie avait toutefois nécessité un arbitrage pour récupérer son poste le temps venu, à cause d'une mauvaise application du principe d'ancienneté par rapport aux statuts d'emplois permanents/temporaires.

j'avais pris, pendant deux années, un poste de 22 heures... quand je suis arrivée pour ravoir mon poste ils ne voulaient pas me le redonner. Ils disaient que j'avais changé de classe d'emploi, qu'il y avait les permanents puis les temporaires... Moi, ça a adonné que le poste que je prenais est tombé permanent, fait que, bon, ça a réglé l'affaire. Mais il y a une autre derrière moi [qui était comme moi], c'est allé jusqu'au grief, c'est allé en arbitrage. Elle a gagné, qu'on s'affecte en ordre d'ancienneté, pas en ordre de... les permanents s'affectent sur les postes permanents puis les temporaires s'affectent sur les postes temporaires. C'est vraiment en ordre d'ancienneté. (Ed8G3F)

Parfois, exprimer clairement ses besoins à ses supérieurs peut donner lieu à un accommodement, comme le souligne l'exemple de cette EdSG expérimentée.

...à un moment donné j'avais mentionné à mon directeur de l'époque et à la responsable que je voulais changer d'école, que j'avais besoin d'un autre challenge. Puis, eux, ils ne voulaient pas que je parte fait qu'ils ont négocié un petit peu : « Si on te donne un petit peu moins de matins et de soirs, est-ce que tu serais prête à rester? » ... c'est sûr qu'après 22 ans, c'est mon école, j'ai commencé là puis je voulais rester là. Je suis restée. C'est ce qu'ils m'ont offert afin que je puisse rester. (Ed7G3F)

Techniciens.nes

Une première forme de stratégie déployée par les techniciens.nes vise à compenser les problèmes de pénurie de main-d'œuvre et de roulement de personnel. Aussi, pour éviter d'exercer une pression sur les EdSG présentes et maintenir le service aux enfants, plusieurs ont rapporté remplacer elles-mêmes les absences. Cette stratégie se fait surtout en dernier recours quand une absence de dernière minute n'est pas remplacée. Or, il apparaît qu'elle soit très fréquemment employée pour plusieurs.

Dans ma journée, aujourd'hui, le matin, la première chose que je fais, je regarde mon téléphone, s'il y a quelqu'un qui s'absente. Parce que s'il s'absente quelqu'un, bien, je le sais qu'en bout de ligne, ça va être moi qui va le faire. (Tech5G3H)

Une autre forme de stratégie consiste à ajuster son horaire personnel aux besoins du SDGS afin d'être présente pour les EdSG pour les aider à gérer les problèmes sur-le-champ. Bien que cette stratégie affecte l'articulation travail-famille des techniciens.nes en demandant des ajustements pour la garde de leurs propres enfants, elle permet de réduire la charge de travail ce qui est avantageux à plus long terme.

J'ai modifié mon horaire en fonction des besoins du service de garde. Mais, j'étais pas obligée, là. C'est vraiment parce que je le voulais, j'aime beaucoup mon travail, puis je veux que ça roule bien...j'aimais mieux changer mon horaire personnel pour être disponible. (Tech6G1F)

Un troisième type de stratégie des techniciens.nes touche la gestion des frontières entre le travail et la famille. Les stratégies allaient en deux sens opposés : soit un effacement des frontières ou une séparation étanche. Dans le premier cas, plusieurs techniciens.nes expliquent effacer volontairement les frontières entre le travail et la vie personnelle pour réduire le stress lié à la gestion des absences. En voyant les demandes à mesure, elles répartissent le travail sur l'ensemble de leur journée. Cela implique de partager ses coordonnées personnelles ou de consulter les messageries instantanées liées au travail régulièrement.

Mes éducatrices savent qu'elles peuvent me texter pour me dire qu'elles seront absentes. Je préfère qu'elles le fassent sur mon cellulaire. Vu que je suis technicienne, je travaille toute la journée, je n'ai pas un quart brisé. Alors je travaille sur mon heure de dîner et je rentre une heure plus tôt. Je suis pratiquement toujours ici. Alors elles vont me texter...je suis debout vraiment tôt, avant que tout le monde se lève à la maison. Des fois, je reçois des textos à 5:45, 5:50, 6:00 pour me dire qu'elles seront absentes pour la journée. Techniquement je ne suis pas au travail mais j'essaie de texter quelques personnes, mes remplaçants... (Tech13G6F)

...j'aime mieux qu'ils me dérangent un dimanche soir que je l'apprenne le lendemain matin puis il faut que je trouve quelqu'un. » (Tech15G1F)

À l'inverse, des techniciens.nes préfèrent centraliser les communications sur le courriel ou la boîte vocale de l'école pour protéger leur conciliation travail-famille ou à tout le moins, garder le contrôle sur le moment des communications.

C'est pour ça que je veux tout mettre ça au même endroit. Avec ça, bien, peut-être que je vais arrêter de recevoir des téléphones, des textos, des... Ça va tout rentrer sur mon courriel. Puis je peux dire : « Bien, moi, le dimanche soir à telle heure je m'en vais voir sur mon courriel puis je regarde qui manque », au lieu de les recevoir pendant que je suis dans un party de fête, puis ça sonne pour me dire : « Je rentre pas demain parce qu'il y a telle affaire ». (Tech15G1F)

Une autre stratégie adoptée par des techniciens.nes pour se protéger consiste à sensibiliser les EdSG au moment approprié pour communiquer son absence (ex. pas en pleine nuit ou la fin de semaine).

Ça m'est arrivé une fois à 4 h du matin, là. Puis, ça adonné la fois que j'avais oublié de fermer ma sonnerie du téléphone pour dormir. Ça fait que oui, ça m'a réveillée... Je l'ai dit à la personne concernée : « eille, tu es matinale, hein? La prochaine fois, ça peut attendre à 6 h, 6 h 30! Tsé, ça change rien que tu me le dises à 6 h ou à 4 h. J'appellerai pas personne à 4 h 30. » (Tech6G1F)

Il arrive de déléguer ce travail en cas d'absence ou de surcharge (ex. à une éducatrice principale lorsque possible). La centralisation des messages d'absence sur un outil partagé est alors essentielle.

« Pas sur nos cellulaires personnels, s'il-vous-plaît. À l'école, vous laissez un message ». Des fois, c'est ma classe principale qui rentre, ... À sept heures et demie, quand on rentre, c'est la première chose qu'on fait, on entend les messages, s'il y a quelqu'un d'absent. (Tech9G1F)

Une dernière forme de stratégie des techniciens.nes consiste à s'outiller pour mieux assumer les tâches de gestion. Cela peut passer par de la formation et la recherche d'outils de travail.

je m'enlignais pas bien. [rire] mois de janvier, c'était difficile. j'étais devenue comme plus directive: « Bien, là, tu vas faire ça ». Puis ça ne me tentait plus de l'entendre : « Pourquoi tu veux pas? », j'étais rendue là parce que j'étais, plan A, plan B. Non, non, là c'était du Y Z. J'étais essoufflée. Mais je suis allée me chercher, un cours sur Teams, sur comment gérer l'équipe puis comment... Ça m'a fait du bien. Ça m'a calmée. (Tech8G3F)

En résumé, les EdSG et techniciens.nes ne sont pas passifs.ces face à leurs conditions de travail, incluant les horaires, et déploient plusieurs stratégies à différents niveaux.

Impacts du travail et des horaires en SDGS sur la santé physique et mentale

Les horaires en SDGS, mais aussi plus globalement le travail lui-même, comporte de nombreux facteurs de risques affectant la santé physique et mentale des EdSG et techniciens.nes rencontrés.

Manque de soutien du supérieur

Certains.es EdSG évoquait de la détresse face à des rapports tendus avec une supérieure.

J'avais pas de bureau, j'étais dans le milieu de l'entrée, je gelais en hiver. Quand c'était l'heure que les parents commençaient à arriver, il fallait que j'aille me cacher dans le salon du personnel. La directrice, quand elle me rencontrait, elle me disait des choses qui m'atteignaient, j'étais déjà très stressée de ce que je vivais là-bas. Ça arrivait que je venais à pleurer ou les yeux pleins d'eau parce qu'elle me disait des affaires qui avaient pas de sens. Elle me disait « bon, je le savais que tu allais pleurer encore. » Non, vraiment méchante. L'équipe me le disait « tu es bonne, continue! (Ed20G7F)

L'accueil froid de certains.es techniciens.nes aux appels pour absence amène du présentéisme et un sentiment de culpabilité pour certains.es EdSG.

On vient qu'on est très malade...j'ai trop attendu c'est pour ça que j'ai été si malade. On ne veut pas les mettre dans le pétrin parce que, j'ai du respect pour mon équipe aussi. Mais à un moment donné, tu n'as pas le choix. (Ed1G1F)

c'est malaisant...être en congé, souvent, on se force à aller travailler pareil, même si on est malade. (Ed2G1H)

Horaires brisés

Des EdSG ont associé les horaires brisés à leurs difficultés à adopter des habitudes de vie saines (ex. peu de sport, rages de sucre, se coucher tard ou se lever très tôt). La fatigue engendrée empêche les EdSG d'être disponibles pour leurs propres enfants ou faire des tâches domestiques. Certaines EdSG rencontrées ressentaient beaucoup de pression quand les enfants vieillissent et qu'elles doivent jongler entre l'horaire du SDGS et celui de leur famille. Par ailleurs, le fait de rester à l'école sans rien faire entre les blocs peut être aliénant. Un répondant décrit comment la possibilité de prendre part à des projets ou se rendre utile dans l'école redonne du sens à ces périodes.

Dans le fond, d'ouvrir puis de fermer le service de garde, ça peut devenir long (...) mais le fait de pouvoir faire de la suppléance ou, des fois, d'autres projets... Justement, ça dépend souvent avec l'équipe-école, ...avec la technicienne. Ça aide à passer, que la journée soit plus agréable plutôt que partir pour aller dans un centre commercial, ou ..., ou rester juste à l'école... (Ed4G1H)

Enfin, il y a une forme de banalisation des horaires brisés au niveau individuel impliquant qu'on est faits ou pas pour ça.

Comme la dame, elle disait tantôt, rentrer le matin pour un 45 minutes, ce n'est pas tout le monde qui serait prêt à faire ça pour 45 minutes. Puis après ça, tu t'en vas chez vous, tu reviens pour une demi-heure, une heure, tu t'en vas chez vous. (Ed7G3F)

Travail pénible et intense

Plusieurs EdSG rapportent de la fatigue associée aux conditions de travail pénibles et intenses.

On fait pas beaucoup d'heures, mais c'est intense! ... c'est comme si on faisait 4 heures en une heure et demie. Nous, c'est comme ça qu'on le voit à l'école. Quand on met le pied dans l'école, OK, on prend notre rôle d'éducatrice. Puis, let's go, on y va! [au dîner] Vraiment, ils ont faim. Ça presse. Ils arrivent avec leur sac à lunch...il faut faire chauffer leur lunch.. ils attendent en ligne. Puis, il faut régler les conflits... ça fait pas. Il y en a un qui échappe son lunch à terre. Il y a toujours quelque chose qui arrive, mais c'est ça qui est le fun! C'est jamais pareil, c'est vraiment intense! (E26G8F)

...c'est très drainant. C'est fatigant physiquement aussi. Ça vient avec la santé parce qu'on est toujours très habillés. On a plein de choses tout le temps. On a un sac à dos, nos foulards, nos walkies-talkies. Ça paraît pas, mais nos grosses bottes, pantalons de neige... C'est très physique. Puis tu traînes un groupe avec toi, je marche beaucoup... Quand tu es rendu l'après-midi tu es pas mal fatigué. Des fois, aux midis, on se demande si on est rendu le soir ou le midi. Souvent, on se le dit : « eille, c'est-tu notre dernier? Ah non, il faut encore repartir, revenir, c'est vrai ». (Ed6G3F)

Surcharge de travail

Chez les techniciens.nes, tous les défis reliés au contexte du travail (gestion des absences, manque de personnel, peu de ressources, etc.) exercent une pression accrue. Le surinvestissement se manifeste par

la peur de se tromper, l'investissement de temps personnel pour développer des outils, réviser/compléter le travail, etc. Certains.es ont exprimé ressentir de l'anxiété et de la fatigue mentale liées au stress perçu.

...il manque du monde puis j'ai pas personne pour remplacer, ça fait monter mon taux d'anxiété. Parce que là, je pense aux pauvres filles..., elles ont pas choisi ça, mais là, elles vont se retrouver avec un gros ratio. Puis là, je pense aux trois ou quatre ti-pits qui vont sûrement se désorganiser... ça fait que quand ça arrive une journée, deux jours, ça peut aller, mais quand c'est maintenu, je te dirais, au retour des Fêtes, ça a été difficile. Et puis du coup, comme c'est moi le back-up le midi, c'est toujours moi, mais sauf que j'ai pas de back-up dans mon bureau moi. Ça fait que tout ce qui s'appelle paperasse traîne. Je prends du retard. J'ai peur de pas être dans les temps... d'avoir oublié quelque chose d'important...non, c'est pas sain... le niveau de stress et la fatigue mentale... Sinon, c'est juste que c'est mentalement exigeant. Parce que tu veux être sûre de faire toutes les choses, faire pour le mieux. Réfléchir autrement pour trouver d'autres solutions. La pression, elle perdure » (Tech11G3F)

Pour les EdSG, la surcharge épuise et engendre une perte de vigilance au travail.

c'est pour ça que, des fois, on trouve ça dur. Quand elle [la technicienne] faisait, prendre nos troubles de comportement, tsé, juste sortir l'enfant et elle prenait le temps. Là, elle a même plus le temps de le faire. Ça fait qu'on se retrouve tout temps avec une surcharge, une surcharge, mais là, on est toutes brûlées, on est toutes à bout, on est toutes à cran, on est toutes... puis on fait plus d'oublis. Dans mon cas, en tout cas, je fais beaucoup d'oublis. Ed17G6F

Des déterminants spécifiques à chaque poste affectent la surcharge. Nous les énumérons pour chacun.

Techniciennes :

- La taille et structure du SDGS influence la charge (ex. satellites; 198 inscrits soit à deux élèves d'avoir droit à une éducatrice principale).
- La variabilité de la fréquentation nécessite des ajustements aux horaires.
- La prise en charge de tâches non prévues (ex. budgets, horaires, gestion des récréations et surveillances midi).
- La flexibilité offerte est à double tranchant : souvent impossible de reprendre le temps travaillé en surplus vu la charge trop grande.

J'aime mon travail et je pense que ça fait la différence. J'aime donner sans attendre de recevoir. J'ai beaucoup de temps supplémentaire à reprendre. Et c'est parce qu'avant je notais même pas mes heures. L'année passée j'ai commencé à noter quand c'est hors de contrôle de moi, par exemple. [pas] quand c'est ma décision, que je travaille plus ... Je dois être sincère, c'est parce que ce tableau-là que je fais, j'ai pas besoin. C'est pas une exigence. Mais c'est un tableau que ça me prend beaucoup de temps, mais après, ça va être gagnant pour moi. Quand c'est mon investissement, je ne marque pas les heures. Mais même à ça, j'ai beaucoup d'heures à reprendre. (Tech9G1F)

- Les imprévus et interruptions constantes vu le rôle central pour les parents, les enfants, les EdSG et la direction (ex. en dehors des heures de classe, souvent la seule figure d'autorité présente dans l'école)
- La formation des personnes remplaçantes amène beaucoup de répétitions d'information.
- La gestion du personnel (paies, remplacements, inquiétudes liées à la planification des horaires, gestion des conflits) alourdit la tâche.

Ce stress entre le premier appel que je fais et quand je réussis à régler? Des fois, ça prend 30 minutes, d'autres fois 45. Je sais que ça paraît court mais quand tu es là, assise, à attendre que quelqu'un te réponde, c'est : "non! J'ai besoin de quelqu'un maintenant!!". Le soir je suis épuisée...je mets ma fille au lit, je vais me coucher. Mon mari peut rester debout jusqu'à 2h du matin moi je suis morte à 9h30, je suis crevée, crevée. Une chance, m'entraîner m'aide à bien dormir mais c'est vraiment stressant. (Tech13G6F)

La gestion entre les éducatrices, là. Tsé, des fois, bon bien, je sais qu'il y en a une, elle surveille toujours l'autre. Ils regardent ce qu'elle fait, puis tsé... mais c'est pas en lien avec les horaires, là. Mais ça, des fois, c'est épuisant. (Tech6G1F)

Éducatrices

- Les problèmes de remplacement surchargent les EdSG en poste car le roulement intense réaménage constamment le travail et affecte la capacité de soutien des techniciens.nes.
- Le temps et les ressources insuffisantes pour réaliser une grande diversité de tâches qui changent.

C'est par rapport à la charge...c'est pas facile parce qu'il y a beaucoup de changements. C'est vraiment l'instabilité dans le milieu parce que c'est nouveau. On va par essais-erreurs, on essaie certaines choses; le lendemain, ça change. C'est demandant physiquement et mentalement.(Ed5G2F)

- L'augmentation du nombre d'enfants avec des troubles développementaux ou comportementaux sans ajustement des ratios, de soutien de ressources spécialisés ou d'accès au plan d'intervention.

[Les enfants] Ils ne sont plus autistes, ils n'ont plus de trouble d'adaptation, ils n'ont plus rien. Quand ils arrivent au service de garde, ils sont corrects. [rire] Dans une classe, ils ont des cotes, ils sont accompagnés, ils ont des baisses de ratio, ils ont tout ça, mais pas nous. Nous, on n'a rien. Mais nous, il faut gérer ça, puis on n'a pas les formations.(Ed1G1F)

- L'embauche de personnel non qualifié crée des conflits de valeurs pour les EdSG qualifiées qui sont témoins d'interventions inadéquates. Cela affecte le sens du travail et augmente la surcharge en réduisant les possibilités de partage du travail entre collègues.

«Pour revenir au surcroît de travail, étant donné qu'on a beaucoup de difficultés au niveau des élèves par rapport à leur comportement, et puis, le personnel qui est sur place, c'est pas un personnel qui est qualifié. [...] C'est pas pour les dénigrer, mais juste pour voir l'enfant avec qui on travaille. Certains sont qualifiés, d'autres ne le sont pas, d'autres n'ont pas fini leur secondaire, donc c'est pas évident de travailler au même rythme. Il y a toujours des petits obstacles. Toi, tu peux appréhender une situation d'une façon et l'autre par manque d'expérience, ça va pas être le cas. (Ed5G2F)

La quantité d'éducateur formés, on n'en a plus beaucoup. On est obligé de prendre n'importe qui...« OK, on essaye de se faire reconnaître. » Oui, mais on a l'air de quoi? C'est ça, je trouve ça dur. Moi, je suis fière d'être éducatrice, je suis fière quand je le dis aux gens. Mais je comprends très bien que dans leurs têtes, ils doivent se dire « ah oui, bien ma tante Lise aussi, elle fait ça à tous les midis, elle est à l'école... (Ed21G7F)

- La combinaison d'un poste de SDGS avec la suppléance en classe peut ne pas comporter de pause et éliminer les temps de préparation facilitant le travail d'EdSG.

Quand je fais ça [suppléance], c'est pas des grosses pauses. À neuf heures, j'envoie mes maternelles en classe, je cours, je vais dans une classe, ça sonne, je cours, je m'en vais au service de garde, zéro pause. (Ed21G7F)

Charge émotionnelle

Certains.es techniciens.nes ont dit ressentir une pénible impuissance face aux défis rencontrés par les EdSG précaires et l'absence de solutions à court terme pour les aider. Des techniciens.nes ont dit être émotionnellement touchés.es de couper des heures aux EdSG vu l'impact financier et familial que cela entraîne.

Ce qui me touche le plus, c'est quand qu'il faut que j'enlève des heures aux éducatrices. Je me sens pas bien mentalement... j'ai beaucoup de difficulté parce que je me dis, «j'ai pas le choix.» Si je fais pas bien le budget, si j'en mets trop, c'est moi qui va se le faire dire à un moment donné, «regarde, tu as mal calculé le temps des gens.(Tech4G3F)

Plusieurs ont évoqué la déception que ce travail invisible ne soit pas valorisé davantage.

ce qui est malheureux, c'est un milieu, je trouve, qui est très mal... valorisé. Il n'est pas valorisé du tout. On travaille tellement fort. Gérer des groupes pendant une heure et demie, deux heures, sans arrêt, une vingtaine d'enfants, [rire] tu ne peux pas fermer la porte puis dire : « Arrêtez. Je ne vous écoute plus ». (Ed6G3F)

Des techniciens.nes et des EdSG sont affectés.es par des relations parfois difficiles avec des parents.

Ça se tolère pas ça. Mais là, les parents sont enragés. « Bien là, je paie, je vais utiliser mon service jusqu'au bout ». Non, je suis désolée. Il faut quand même que j'aie un caractère fort, que je sois à mon affaire, que je sois rigide avec les parents, tout en étant quand même gentille. Fait que des fois, c'est moins facile, quand tu as mangé un coup de poing, c'est moins le fun d'être de bonne humeur, mais ça, j'aime ça, parce que, c'est drôle que tu me poses cette question-là, parce que justement Paule, elle m'a remplacé quatre jours la semaine passée, puis elle me disait « je comprends là pourquoi t'es fatiguée quand tu arrives au vendredi. (Tech14G2F)

Des techniciens.nes et EdSG sont aussi parfois exposés.es à des confidences et expériences difficiles de la part des enfants, vécus à la maison ou même à l'école.

C'est aussi dur, je trouve, de mettre la switch à off en arrivant à la maison. Il y a des enfants qui vivent vraiment des choses difficiles. Puis là, arrivée à la maison juste dire « OK, j'y pense plus », tu essaies, mais c'est pas évident...un exemple. J'ai une petite de cinquième année récemment qui a trouvé sa mère qui venait d'essayer de se suicider. C'est elle qui a appelé les urgences...L'année passée, j'ai vécu énormément d'anxiété liée à mon travail parce que l'enseignante de mon groupe était méchante avec les enfants, mais méchante genre plusieurs enfants ont eu besoin de soutien psychologique. J'en ai une qui s'est mis à faire pipi régulièrement dans ses culottes... (Ed21G7F)

Équilibre entre le travail et la vie personnelle/familiale

Les défis de gestion de l'interface entre le travail et la famille touche les EdSG et les techniciens.nes.

Éducateurs.rices

Les EdSG empiètent sur leur vie familiale/personnelle pour préparer des activités, faute de temps planifié.

On doit faire une heure par semaine, 30 minutes le mardi et 30 le jeudi. Mais comme je disais, on n'a pas le temps de tout faire fait qu'il y en a beaucoup qu'on finit par faire à la maison. (Ed24G5F)

Les horaires des EdSG demandent des arrangements familiaux car ils coïncident avec les moments où leurs propres enfants ont besoin de leur présence (tôt le matin avant l'école et en fin de journée lorsque l'école termine). L'exemple ci-dessous démontre qu'une EdSG a choisi d'avoir seulement un enfant pour ne pas s'ajouter davantage de pression dans son travail :

...clairement, la conciliation travail-famille, c'est quelque chose! je peux même dire que si j'ai pas fait plus qu'un enfant, c'est parce que je trouvais ça trop difficile. J'aurais voulu avoir une grosse famille, mais ça a pas de bon sens avec mon emploi. (Ed21G7F)

Enfin, les impacts des horaires des EdSG touchent aussi leurs enfants qui doivent se lever tôt et rentrer tard à la maison lorsque le parent EdSG ouvre ou ferme (parfois les deux) le SDGS.

Techniciens.nes

Plusieurs techniciens.nes ont dit penser et travailler à la planification des équipes en tout temps, même en dehors des heures de travail (ex. recevoir des appels et messages en tout temps) avec des impacts sur la vie de couple, de famille.

Ça prend beaucoup de place. Je m'en rends pas toujours compte, mais mon conjoint me le dit. J'essaie ... d'en faire une saine gestion... le matin, effectivement, si j'entends ding-ding, je vais aller voir parce que je sais que je vais avoir à gérer, à quel niveau mon stress commence » (Tech11G3F)

L'effacement des frontières travail-vie personnelle causé par la gestion des absences amène aussi des défis pour les techniciens.nes et un sentiment de culpabilité face à l'impact sur la famille de ce choix.

Je suis contente qu'elles m'appellent tôt mais en même temps je deviens super frustrée parce que j'ai pas encore commencé à travailler. Techniquement je commence à 8h45. Et là il est 5h45 et je travaille déjà, puis je dois lever ma fille pour l'école et je suis toujours comme "Dépêche, go, go" (...) Je me sens mal parce qu'on est tellement à la course quand j'essaie de trouver un remplacement que je suis souvent "vite, brosse tes dents, j'ai dit de broser tes dents, go!". Je me sens mal parce que le matin, le premier cinq minutes après ton réveil, comme le dernier cinq minutes avant de se coucher, c'est le plus important pour ton enfant (Tech13G6F)

Violence externe, agressions physiques

Une technicienne œuvrant en milieu défavorisé a souligné avoir été exposée à de la violence au travail.

(...) technicienne... il y a d'autres niveaux de stress... on est dans un milieu très défavorisé, un indice dix... si on pouvait être plus, je pense qu'on le serait. Sur trois cents élèves, qu'il y en ait juste quatre-vingts au service de garde... Le pourcentage est pas beaucoup. Ça en dit long, les parents travaillent pas. On a beaucoup de familles avec des problématiques de santé mentale, de consommation de drogues, on est dans un milieu assez dur (...) le midi, manger des volées. J'ai déjà été en arrêt parce qu'un enfant m'a frappé solidement. Je n'ai pas été en arrêt longtemps, mais il m'avait déboîté une épaule. Il m'avait rentré dedans, solide. (Tech14G2F)

Précarité d'emploi

EdSG et techniciens.nes ont décrit les difficultés découlant de la précarité d'emploi pour les EdSG n'ayant pas de permanence. En résumé, plus l'ancienneté est faible, plus l'horaire est instable. Comme la permanence est accessible à partir de 26 heures 15 par semaine (avec avantages sociaux), des EdSG avec une ancienneté assez élevée ne sont pas permanents.es.

...c'est sûr qu'ils font plusieurs écoles pour avoir 35 heures, mais ça prend tellement d'années... C'est tellement long, avec le roulement de personnel, je trouve ça un petit peu... (Ed7G3F)

En outre, un horaire de 15h par semaine (et moins) est perçu comme insuffisant pour vivre vu les salaires peu élevés. Un second emploi peut être nécessaire même si les horaires brisés compliquent la combinaison des deux horaires de travail.

...il y a le côté horaire aussi. C'est à la base, je dirais, parce que c'est pas assez pour la majorité des gens avec lesquels je travaille. Certains sont obligés d'aller avec deux emplois : un emploi à l'école et un emploi ailleurs pour compléter ces fins de mois. (Ed5G2F)

Cette instabilité crée de l'incertitude et de l'insécurité pour les EdSG au moment de la planification annuelle des horaires.

... au niveau des horaires, ça crée de l'incertitude un petit peu... nous, on vient d'apprendre qu'il y a peut-être une classe ou deux qui vont fermer... c'est sûr que c'est toujours les dernières personnes, les moins anciennes qui vont devoir partir. Mais c'est un milieu où il faut être prêt...(Ed7G3F)

...je me souviens de cette insécurité-là dans les premières années, c'était épouvantable. Il y a un groupe de moins, tu viens de perdre ton poste, tsé. Ce n'est pas drôle, ça. Fait que, là, tu dis : « Qu'est-ce que je fais? », tsé. Il faut que tu sois vraiment passionné pour rester. [rire] Il faut que tu aimes ça au bout, tsé, parce que c'est épouvantable. » (Ed1G1F)

Le moment de l'affectation influence le stress vécu. Avant l'été, il semble que le stress est réduit car on connaît le nombre d'heures et les blocs travaillés pour l'automne. Quant aux affectations en été/fin d'été, elles amènent des préoccupations pour les EdSG durant tout l'été qu'elles transfèrent souvent aux techniciens.nes en plein cœur des vacances.

On n'a pas vraiment la tête reposée pendant les vacances. Ça trotte dans la tête... Mes collègues, tout l'été, ils en parlent : « Ah, qu'est-ce qui va arriver? Penses-tu... » Ils regardent, quand les postes... ils ont hâte que les postes sortent. Puis quand les postes sortent, ils regardent : « OK. Qu'est-ce que je pourrais avoir? (E27G9H)

Conséquences en lien avec la santé physique

Plusieurs des facteurs mentionnés ont aussi été mis en lien avec des conséquences pour la santé physique. Par exemple, des EdSG ont rapporté des douleurs musculosquelettiques, de la fatigue associée au bruit et aux nombreux déplacements, les risques d'accidents de la route particulièrement en cas de tempête où les écoles sont fermées mais les SDGS sont ouverts. Plusieurs EdSG et techniciens.nes ont décrit une très grande fatigue liée aux grandes exigences physiques et mentales du travail. Cette fatigue s'accumule en l'absence de pauses récupératrices.

Mais pour santé physique, je me sens très, très, très fatiguée. Très fatiguée. Et, parfois, mes éducatrices, elles me regardent, elles disent : « Madame, tu es fatiguée, hein? » Je dis : « Oui, je suis fatiguée ». (Tech10G2F)

En somme, les impacts des horaires, et des conditions de travail, sur la santé physique et mentale sont nombreux pour les EdSG et les techniciens.nes. Ces impacts individuels s'articulent avec des impacts au niveau collectif et organisationnels.

Impacts du travail et des horaires en SDGS sur le collectif

Les possibilités d'avoir de meilleurs horaires, des accommodements ou des remplacements étant limitées, il semble que les relations interpersonnelles au sein du collectif de travail sont affectées par la planification et la gestion des horaires. D'abord, on a rapporté de la surveillance entre collègues quant au processus de remplacements ou encore à l'attribution de certains blocs de temps.

Bien, ils sont pas contents que l'autre l'a pris, elle aurait dû pas le prendre parce qu'elle a jamais fait, ces choses-là. (Tech4G3F)

Ensuite, le bonheur des uns peut faire le malheur des autres. D'une part, les stratégies mises en place par certaines personnes pour améliorer leur sort peuvent nuire aux autres comme le montre cet exemple au sujet des choix de certaines éducatrices de ne pas faire de suppléance en classe mais qui subissent de l'instabilité d'horaires pour accommoder leurs collègues qui en font.

..pour les éducatrices qui sont à plus d'heures qui font pas de la suppléance, eux autres aussi, c'est un irritant. Parce, ils ont des heures de programmation, de planification ou de rencontres. Mais, avant, on pouvait dire que c'était le mercredi matin de telle à telle heure. Maintenant, c'est, « finalement, la semaine prochaine, ça va être mardi. La semaine d'après, ça va être jeudi parce qu'il y en a une qui fait de la suppléance. » Ça peut être un irritant pour celles qui sont obligées de changer leur horaire pour s'adapter aux autres. (Tech1G2F)

D'autre part, certains.es EdSG ont bénéficié d'un meilleur horaire lors d'une absence prolongée d'une collègue.

il y avait une collègue de travail qui a fait une entorse de cheville... Le malheur des autres, c'est le bonheur des autres. C'est ça qu'on dit? Ils m'ont dit : « Est-ce que tu peux remplacer tous les jours? » J'ai dit oui. Et j'ai fini le midi et le soir avec un groupe de grands, en faisant des activités. Ça, ça ressemblait à ce que je faisais avant, un petit peu, organisationnel, j'ai aimé ça. (Tech9G1F)

En outre, l'accumulation de fatigue dans la journée de travail affecte aussi les relations dans les équipes, des tensions que cette répondante attribue à un milieu féminin.

« Oui, mais mes collègues, ça fait des irritants à la longue. Puis l'équipe subit en quelque sorte. On est des femmes. Des fois, on a nos SPM mélangés. En tout cas, c'est super beau. » (Ed17G6F)

Ces différentes perceptions soulignent l'importance de considérer les conditions de travail, et les horaires, d'un point de vue collectif.

Impacts organisationnels du travail et des horaires en SDGS

Les horaires coupés et le peu d'heures offertes en début de carrière affectent grandement la capacité des SDGS à attirer et retenir la relève. Les EdSG qui sont en poste depuis longtemps ont de meilleures conditions de travail quant aux heures, ce qui les incite à rester, mais éventuellement, ils/elles prendront leur retraite. Le taux de roulement est très élevé, car dès qu'un poste plus intéressant se libère, les personnes n'hésitent pas à changer d'école. Des participants.es mentionnent qu'il faut se poser des questions si on n'est pas en mesure d'avoir une relève compétente dans les SDGS.

...jamais personne a manifesté ... qu'ils trouvaient ça difficile ... les shifts coupés. Mais c'est des filles que ça fait longtemps qu'ils sont là... ils ont avalé la pilule... mais, c'est très difficile d'aller chercher des nouvelles personnes... celles qui sont là savent que c'est comme ça. Ça fait vingt, vingt-cinq ans qui travaillent comme ça. Mais d'aller séduire des nouvelles éducatrices, puis les attirer en service de garde? Quand je leur annonce que c'est pour sept heures trente... « ah oui? Il y a-tu possibilité d'augmenter? » Je dis, « bien, je peux pas garantir. » (Tech6G1F)

... quand je regarde par rapport à celles qui sont dans le domaine il y a vingt-quatre ans, le même bagage, les mêmes expériences, c'est elles qui sont restées plus. Celles qui viennent, la nouveauté et les jeunes, ça reste pas longtemps. En général, celles qui ont accumulé beaucoup d'années, c'est celles qui sont toujours sur place. La relève ne reste pas. Pourquoi la relève ne reste pas? Il faut se poser des questions. (Ed5G2F)

En outre, la gestion quotidienne des horaires constitue un des facteurs importants de l'intention de quitter des techniciens.nes à cause de la charge de travail, l'impossibilité à trouver des remplacements, la formation à répéter constamment et à cause de l'imprévisibilité de cette tâche qui force un éclatement des frontières entre le travail et la vie personnelle.

... s'il y a un élément qui me pousserait à lâcher le travail que je fais présentement, c'est vraiment cet aspect-là (...) souvent, c'est drôle parce que mon conjoint me dit, « eille, là, décroche. Tu es à la maison. » ... oui, je veux bien décrocher. Mais il reste que le lendemain matin, c'est moi qui va avoir le problème. S'il y a pas de filles sur le plancher, je vais être obligée de faire plus d'heures ... c'est juste déplacer le problème. Ça fait que je suis encore mieux de le gérer le soir, puis essayer de me trouver un plan A, B, C, D, je suis souvent rendue à mes plans E et F... oui, on peut essayer de se dire de lâcher prise... mais en même temps, on reste pogné avec le problème quand même. (Tech1G2F)

je pense qu'on a trois collègues responsables qui ont pris leur retraite ou ont changé d'emploi l'année passée. Ils n'étaient plus capables. Se faire téléphoner à six heures le matin sachant qu'il manque quelqu'un, qu'il y a pas personne, ça les stressait énormément. (Tech5G3H)

Face à ces différentes conséquences, des techniciens.nes ont mentionné que l'amplification des tâches de gestion sans avoir plus de temps ou de ressources pour les accomplir affecte la qualité du service.

C'est sûr qu'on donne pas le même service. On tombe dans l'occupationnel, puis on fait le strict minimum. (Tech1G2F)

Dans le même sens, faute de pouvoir trouver des remplacements aux absences, des plans de contingence sont mis en œuvre pour ménager les ressources présentes.

Il y a des collègues qui sont au bout du rouleau puis, eux autres, ils font: « Eille, si tu savais. Nous autres, on a des plans d'urgence puis, on va mettre un film avec 40 élèves. Puis c'est plate mais c'est ça qui va se passer parce que sinon on y arrive pas ». Puis je les comprends. (Tech5G3H)

En somme, les impacts des horaires atypiques en SDGS, et plus largement des conditions de travail et d'emploi, sont diversifiés et souvent interreliés.

Pistes de solution

Plusieurs pistes de solution mentionnées par les participants.es rencontrés sont regroupées en trois axes: 1) conditions de travail et d'emploi, 2) qualité des horaires et 3) financement et valorisation des SDGS.

Avant de présenter chacun des axes, notons que, pour plusieurs répondants.es, l'attraction et la rétention de personnel en SDGS était la cible de ces solutions, vu l'impact de la pénurie de main-d'œuvre.

Conditions de travail et d'emploi

Un **premier groupe de solutions touchent le manque de ressources affectant la qualité des conditions de travail**. Plusieurs techniciens.nes et EdSG ont mentionné des pistes visant à contrôler la surcharge de travail et réduire les contraintes qui engendrent des problèmes de santé physique ou mentale.

Une première piste touche l'augmentation des ressources. Différents moyens sont imaginés :

- en définissant des modes de partage entre écoles/SDGS (ex. EdSG mobiles, transferts des surplus financiers, etc.);
- en fournissant des locaux adéquatement équipés pour les activités du SDGS;

surtout avoir des locaux parce que c'est ça. On est avec les professeurs, comme les maternelles, c'est leur classe qu'on va le matin. Puis les professeurs sont là. Ça fait que tu oses pas trop faire d'activités, je veux dire, de bruit pour déranger le professeur. Il faut garder les enfants calmes. Puis en maternelle, c'est pas évident. Puis le soir aussi. Moi, le soir, je suis dans le local de la psychoéducatrice. (Ed16G6F)

- en donnant accès aux SDGS au soutien de ressources spécialisées (ex. TES, PEH) ;
- en formant les équipes d'EdSG pour augmenter leurs compétences auprès de clientèles avec des défis particuliers ou en situation de handicap;
- en maintenant un niveau de qualification minimal adéquat pour contrer la tendance à baisser les exigences de qualification des EdSG. Dans un contexte où plus de compétences sont requises, la déqualification augmente la charge de travail des EdSG formées adéquatement;
- en étant créatif pour la création de postes pouvant donner à la fois du soutien technique et de meilleurs horaires. En groupe de validation, une EdSG a rapporté occuper un poste « d'aide scolaire » qui prend en charge tous les cas problématiques au SDGS pour des interventions ciblées à l'extérieur des groupes.

...des ressources, puis une direction d'école qui est à l'écoute de tes besoins. Puis si tu as besoin d'aide avec des élèves, bien, tu as des ressources, tu as une technicienne qui est en arrière de toi. C'est tout. (Ed11G4H)

Une seconde piste viserait à assurer la stabilité des groupes afin de limiter les mouvements de personnel et valoriser les compétences développées par les EdSG.

... c'est le même programme éducatif. Je me suis dit pourquoi n'est pas attirée une éducatrice à chaque groupe de prématernelle, à chaque groupe de maternelle? (Ed5G2F)

Une troisième piste consiste à améliorer le soutien organisationnel dans la valorisation des besoins exprimés par les membres des SDGS. Cela pourrait notamment se manifester par le fait de donner suite aux demandes matérielles ou financières, ou à l'implication du SDGS dans la révision des modes de gestion des récréations et dans le développement de projets pédagogiques au sein de l'école.

...est-ce qu'on aimerait participer plus à la vie de l'école, plus à la vie de l'enseignant, plus faire partie d'un tout...oui, effectivement, c'est sûr qu'on aimerait ça être utilisés davantage, faire de l'accompagnement, peu importe, pour faire du soutien [...] (Ed7G3F)

...on en parle avec les profs. Puis les profs seraient prêts à accepter ça un éducateur ou une éducatrice avec eux toute la journée... là, ils appellent un spécialiste...[il] met quelque chose en place avec un enfant en difficulté, mais c'est le prof qu'il faut qu'il applique. Le spécialiste s'en va après. Tandis que quand tu es deux, bien, tsé, il y a des enjeux qui seraient beaucoup plus facile. (Ed1G1F)

Au regard des projets d'aide en classe, des participants.es ont soulevé l'importance d'aborder la question des qualifications nécessaires avec attention et prudence afin de respecter les champs professionnels tout en offrant des opportunités valorisantes.

...c'est un projet. Mais est-ce que les éducatrices vont aller faire la job que les professeurs veulent pas? C'est-à-dire nettoyer la marde puis faire du ménage... tu comprends ce que je veux dire, ramasser la peinture puis des niaiseries de même... si tu me donnes un bloc, et tu me dis que je commence à 9h, puis à 3h, j'ai fini, à 26 \$ de l'heure, je vais y aller la ramasser la peinture. Mais il va falloir faire bien attention à ça. (Tech12G1F)

Une quatrième piste consiste à accorder davantage de temps de planification aux EdSG afin de soutenir le développement d'activités satisfaisantes pour les EdSG et leur éviter d'apporter du travail à la maison (fait bénévolement), réduisant ainsi les impacts sur la conciliation travail-famille.

...c'est sûr que c'est, souvent, un petit peu plus de temps de planification. Des fois c'est une question de, tsé, les pédagogiques, des modifications pour les planifications, qui organise quoi. (Ed10G4F)

Un deuxième bloc touche les conditions d'emploi, dont la rémunération. Étant donné les horaires brisés et le temps passé à l'école entre les coupures, on perçoit que la rémunération des EdSG n'est pas adéquate. D'abord, le type de diplôme obtenu devrait jouer sur le salaire proposé afin d'avoir un personnel plus qualifié et donc efficace dans les interventions auprès des enfants :

... il y a aussi le niveau salarial, je pense qu'on mérite d'avoir un salaire un peu plus élevé encore. [...] Là, c'est AEP, AEC, DEC. Fait que je pense que, là, il faut aller, au niveau salarial, à la hauteur du diplôme. (E27G9H)

Aussi, pour les EdSG se déplaçant entre deux écoles, il faudrait considérer les coûts des déplacements entre SDGS satellites :

En réalité, pour faire mon deux fois 30 minutes, j'ai dû passer toute l'avant-midi à l'école pour être payée une heure, en fin de compte. Et mon essence était pas, non plus, remboursée. (Ed9G4F)

Un troisième et dernier bloc est spécifique aux conditions de travail et d'emploi des techniciennes. En vrac, on souligne la nécessité de mieux reconnaître ce que demande réellement ce poste. D'une part, le pouvoir d'agir est limité par le statut syndical. Ensuite, la surcharge de travail se vit tout au long de l'année et durant l'été en prévision du retour en classe qui amène des heures de travail non-rémunérées. Enfin, la rémunération ne reflète pas le niveau de responsabilités ni le nombre réel d'heures travaillées.

Encore, cette année, le rappel au travail, c'est censé être fait du côté de la direction. C'est toujours moi qui l'a fait ici, pour les éducatrices, même pour mon poste à moi-même. Il y a comme une ironie de ce côté-là. On est considérés comme des techniciens, mais, je vais être franc avec vous, c'est pas tout à fait la réalité qu'on a à faire. Moi, à part la signature, il [le directeur] y a pas gros de choses à faire. Mais c'est ça. Je sais qu'à une

époque c'était ce qu'on appelle les responsables du service de garde, le bon terme. Au moment où le syndicat a malheureusement laissé passer ça, on s'est fait avoir de façon monumentale... Pour vous donner une idée, nous, il y a quand même une directrice adjointe dans l'école ce qui fait en sorte qu'ils se relaient. C'est une belle équipe. J'ai rien à dire de ce côté-là. Mais, à l'époque, ça arrivait souvent, le matin, la directrice était pas là ou le directeur était pas là, donc je devais répondre à des parents qui avaient des questions au niveau scolaire, qui est pas de mon ressort. Mais, quand tu es la personne qui est là puis qui est capable de répondre à ces besoins-là, toujours la relation qui est à créer avec ces parents-là. Souvent, c'est des parents qui sont en crise, qui sont fâchés pour peu importe la raison. On essaie de tempérer la chose, c'est souvent notre rôle, mais, au départ, ça appartient à la direction. Mais si la direction n'est pas présente le matin ou en fin de journée, c'est ça. (Tech7G3H)

En complément à cet extrait résumant globalement la situation de plusieurs techniciens.es, soulignons que plusieurs ont suggéré une révision de la classification du poste de technicien.ne, une reconnaissance complète des heures travaillées, du soutien administratif pour alléger la charge et une rémunération prenant en compte le nombre d'élèves inscrits au SDGS comme c'est le cas des directions d'école.

Qualité des horaires

Concernant la qualité des horaires, plusieurs solutions ont été rapportées par les participants.es. La plupart touche le nombre d'heures et la continuité des horaires.

Déjà implanté dans certains SDGS voire certains CSS, un plancher de 20 heures par semaine est fixé par tous les postes. Cette solution suscitait beaucoup d'enthousiasme dans les groupes de discussion où des participants.es découvraient cette pratique. Une technicienne explique que parfois cela demande de la créativité avec la planification budgétaire.

Ici, à l'école [ABCD], on essaie d'acheter moins de choses de bricolage, et laisser les filles avec 20 heures. On travaille plus avec recyclage pour pouvoir maintenir nos horaires à 20 heures. Il [la direction] rit de ça. Je lui dis : « C'est parce que, moi, j'ai la politique qu'on descend pas les 20 heures, que cette année je l'ai présentée. Je sais pas qu'est-ce que vous pensez de ça? » Il m'a dit : « Mais si le budget le permet, on va le faire, on continue ». OK. Parfait, moi, je m'ajuste. » (Tech9G1F)

Au regard de la continuité des horaires, les récréations successives, vestiges de l'organisation du travail durant la COVID, peuvent offrir un quart de travail étendu, avec un nombre moins élevé d'élèves à surveiller et davantage d'espace pour les enfants dans la cour d'école ce qui facilite la surveillance :

Mais les deux dernières personnes font une heure le matin, ça, c'est ce qui est convenu. Mais si je reviens pour les récréations, nous, c'est sûr qu'on a une chance parce qu'on a trois récréations le matin, trois récréations l'après-midi [...]. (Ed4G1H)

Dans la même veine, la plupart des EdSG et techniciens.nes interrogés.es ont mentionné que des horaires par bloc en continu seraient davantage appréciés :

La solution? C'est sûr que moi, j'aimerais ça par bloc, c'est sûr [...] Ça marchait sur rotation, tsé, une semaine ou peut-être aux deux semaines, mais au moins que tout le monde touche aux horaires. Tsé, c'est pas toujours les mêmes qui font tout. (Ed17G6F)

Non. Bien, je veux dire, c'est sûr que, tsé, nous donner plus d'heures – puis je vais revenir encore avec ça – de nous donner plus d'heures condensées, pas de shift coupé» (Ed9G4F)

Selon les propos des participants.es, il y aurait assez de tâches à faire dans une école pour donner plus d'heures continues aux EdSG (ex. aide au secrétariat, récréations, aide à la bibliothèque, heures de PEH non comblées, aide en classe, etc.). Cela favoriserait l'attraction et la rétention d'EdSG qui pourraient compléter les « trous » entre les blocs au SDGS.

Des répondants.es ont mentionné qu'un enjeu se pose toutefois car chaque poste a une classification salariale spécifique qui peut créer des défis importants au niveau de la paie et notamment pour l'accès à la permanence, aux avantages sociaux et aux listes d'ancienneté. À cet égard, plusieurs EdSG expliquent qu'une solution simple serait de créer des postes en deux quarts, un le matin pour ouvrir et un pour fermer, avec du travail continu incluant le SDGS et autres tâches dans l'école. Un contre-argument fréquent à cette solution est de maintenir la stabilité des EdSG avec les mêmes groupes d'élèves pour assurer le bien-être des enfants. Toutefois plusieurs répondants.es ont souligné que cet argument n'est pas valide puisque le contexte de haut roulement de personnel actuel rend les enfants habitués de voir différentes personnes à chaque jour et, qu'au contraire, de meilleurs horaires amèneraient moins d'absences et donc moins de roulement que ce qu'ils vivent en ce moment.

En somme, la plupart des solutions partagées au regard des horaires s'accompagnaient d'une prise de conscience par les répondants.es des impacts potentiels si ces solutions sont implantées à la pièce et sans un travail d'intégration ou de pérennisation. Par exemple, l'ajout de récréations peut augmenter les coupures d'horaires et de l'aide en classe mal planifiée peut augmenter l'instabilité. De même, les EdSG comprennent que les gains pour leur catégorie d'emploi peuvent impacter négativement les conditions d'une autre catégorie : ex. les récréations refusées par les EdSG pourraient être retournées aux enseignants.es; l'aide en classe pourrait faire en sorte qu'on augmente le nombre d'élèves par classe; la place des TES et des EdSG dans les classes pourrait être concurrente.

Au final, les participants.es étaient conscients.es qu'il ne faut pas négliger cet effet de vases communicants au sein du système-école mais plutôt s'engager à trouver des solutions gagnants-gagnants.

Valorisation et financement des SDGS

Le dernier groupe de solutions concerne une plus grande valorisation des SDGS et de leur personnel notamment par des aspects touchant le financement des SDGS.

Un premier bloc abordé par les techniciens.nes et les EdSG touche l'organisation du travail en SDGS au sein du système-école. Une vision intégrée des SDGS comme parties intégrantes du système-école était réclamée ou appréciée là où c'était expérimenté.

Des manifestations de cette intégration incluait :

- Le positionnement physique du SDGS dans l'école près du centre névralgique (ex. secrétariat, direction) et non à l'écart.
- La qualité des locaux et des équipements fournis ainsi que l'accès/partage de locaux harmonieux.
- L'implication des EdSG dans la présentation des plans d'intervention d'élèves avec des besoins particuliers (temps rémunéré, rencontre planifiée à des moments de disponibilité des EdSG, accès aux documents).
- L'implication dans les décisions qui peuvent avoir des impacts sur le SDGS et son personnel.
- Des conditions pour réaliser la mission éducative du SDGS (ex. projets porteurs).

Nous autres, c'est vraiment on est une équipe, c'est une unité, c'est l'école. C'est pas les profs, les éducatrices, c'est vraiment une unité, tout le monde ensemble. (Ed23G2F)

Un deuxième bloc, surtout abordé par les techniciens.nes, touche le financement des SDGS. Le mode actuel et la budgétisation en découlant pénaliseraient le fonctionnement du SDGS et la capacité d'offrir des conditions d'emploi et de travail, dont des horaires, attractifs. Comme solutions, on propose notamment les pistes suivantes:

- améliorer les subventions accordées par le Ministère;

- revoir le mode de financement des SDGS pour prioriser un niveau minimal de service à offrir pour assurer la qualité du service ainsi que la sécurité des enfants ET du personnel (plutôt qu'un financement par fréquentation);
- atténuer le poids des inscriptions pour déterminer le budget afin de mieux tenir compte des particularités du SDGS (ex. nombre d'enfants avec des besoins, expérience des EdSG en poste, secteur urbain/rural, satellite éloigné, etc.);
- permettre des innovations, en marge des ratios 1 :20, comme l'ajout d'une éducatrice-pivot pour créer de la polyvalence dans les équipes et du soutien en cas d'absence ou de surcharge ponctuelle de travail;
- redistribuer les surplus des SDGS vers d'autres SDGS (ex. gros SDGS vers petit SDGS) afin de réduire les inégalités entre SDGS plutôt que de compléter le budget de l'école (i.e. gestion « vache à lait »).

Un dernier bloc exprimé par les participants.es est une meilleure reconnaissance et valorisation du travail en SDGS par l'ensemble des acteurs du milieu et la société en général :

Il faudrait nous valoriser, moi. Il faut valoriser le milieu, valoriser les gens qui travaillent. (Ed6G3F)

La direction de l'école et le CSS ont un rôle important à jouer dans cette valorisation qui passe par la communication ouverte (mots d'encouragement, ouverture face aux besoins des EdSG, etc.) :

Je travaille pour les enfants. Puis on n'arrête pas de dire que c'est la perle, c'est la richesse de chaque adulte. Puis, souvent, j'ai l'impression qu'ils oublient que c'est nous autres qui s'en occupons à longueur de semaine. Fait que, moi, j'ai une direction qui nous a déjà dit, à l'équipe – ça, j'avais vraiment beaucoup apprécié, il y a quelques années, il y avait quatre enfants qui avaient des particularités – puis ils nous avaient dit que les enfants étaient plus attachés aux éducatrices qu'aux enseignants parce qu'ils passaient beaucoup, beaucoup de temps avec nous. » (Ed6G3F)

Selon les propos rapportés, reconnaître l'importance de leur travail est un élément qui améliorera grandement les conditions de travail et d'emploi et ultimement d'horaires en remplaçant les SDGS au cœur du système scolaire.

Discussion et pistes de réflexion

Les données de cette étude exploratoire convergent avec le rapport produit par l'AQGS (Boutin et al., 2018) et celui de l'AESDGS (2015). D'abord, notre échantillon reflète bien le fait qu'une majorité d'EdSG tardent avant d'avoir leur permanence et font peu d'heures par semaine. Ensuite, la très forte représentation féminine évoquée dans les deux rapports est illustrée par la composition de notre échantillon ainsi que dans les propos récoltés soulignant les stéréotypes de genre et les rôles traditionnels assignés aux femmes. Enfin, la charge émotionnelle liée au travail avec les enfants et les parents était aussi présente chez nos répondants.es. Nos résultats permettent d'aller encore plus loin en creusant la réalité de la planification des horaires et des défis vécus tant par les techniciens.nes que les EdSG autour de la construction des horaires que de leur gestion quotidienne. La participation d'hommes, techniciens et EdSG, offre des éclairages intéressants sur leur expérience dans un métier à prédominance féminine et sur les défis auxquels ils font face. Enfin, nos résultats permettent de creuser la charge émotionnelle présente dans les rapports entre collègues ou avec les supérieurs en plus de faire des parallèles avec la charge de travail, l'invisibilité des risques, la précarité et la faible reconnaissance de la profession.

La suite de cette section propose des pistes de réflexion pouvant mener à des actions concrètes que nous éclairons des principaux constats permis par cette étude.

Piste de réflexion 1 : Répertoire et comprendre les bonnes pratiques de planification/gestion des horaires permettrait de réduire les écarts entre les SDGS

Les résultats soulignent des écarts entre CSS et parfois entre SDGS au sein du même CSS. Ces constats touchaient différents aspects comme les balises utilisées pour prendre des décisions, la concertation plus ou moins grande des EdSG dans les décisions les concernant, le degré variable d'implication des directions d'écoles et des CSS ainsi que des différences dans le niveau de reconnaissance des EdSG et des techniciens.nes par rapport à d'autres postes dans l'école.

Au-delà des écarts, les résultats soulignent qu'il existe, pour plusieurs SDGS, des tensions entre :

- la priorité accordée au budget du SDGS et les besoins de la clientèle par rapport à la faible considération des préférences d'horaires des EdSG;
- les représentations sociales du travail d'EdSG qui contrastent avec la vision qu'ont les EdSG de leur propre rôle;
- la capacité (ou la volonté) très variable des écoles et CSS à offrir des conditions de qualité et sécuritaire aux élèves TOUT AUTANT QUE pour le personnel en SDGS (ex. mesures de SST, projets, ressources, fonds, locaux, etc.).

En revanche, nos résultats permettent de cerner quatre caractéristiques clés des SDGS « où ça va bien » et dont le fonctionnement est harmonieux. Ces derniers sont intégrés, soutenant, adaptatifs et collaboratifs. En bref, cela se manifeste par des locaux de SDGS situés à proximité des services centraux de l'école et un sentiment de faire partie intégrante du projet pédagogique de l'école. L'absence de hiérarchie entre les différents membres du personnel de l'équipe-école assure un soutien entre tous et toutes et stimule la capacité à trouver ensemble des solutions face à des problèmes ou viser l'amélioration continue. Ce climat harmonieux semble découler d'une volonté de la direction à mobiliser une équipe-école unie pour le bien des enfants et donc à mettre les conditions en place pour que ce soutien émerge.

Une autre bonne pratique identifiée touche le moment de l'affectation, une activité qui semble critique pour plusieurs techniciens.nes et EdSG tant au niveau du travail que de la vie familiale et personnelle. Il ressort que les affectations conduites avant l'été sont très appréciées et comportent plus d'avantages que d'inconvénients. Il y a lieu de comprendre plus en détails les obstacles à instaurer cette pratique à l'ensemble des SDGS.

En somme, les bonnes pratiques répertoriées dans l'étude offrent un portrait partiel de tout ce qui se fait dans le réseau de SDGS. Il importe de trouver ces innovations et les analyser pour en comprendre les effets. De plus, ce travail pourrait servir à soutenir un chantier provincial pour définir des balises de planification/gestion des horaires plus adaptées au travail réel en SDGS.

Piste de réflexion 2 : Chiffrer l'ampleur des effets des horaires sur la santé des éducateurs.rices et des techniciens.nes permettrait de justifier les actions de prévention en SST et cibler les priorités

Bien que décrits comme difficiles, les horaires « brisés » constituent une réalité bien assimilée par plusieurs EdSG qui « savent dans quoi on s'embarque » en obtenant un poste en garde scolaire. Plusieurs ont rapporté un choix conscient de cet emploi pour travailler avec une clientèle d'âge scolaire plutôt qu'en petite enfance où les horaires sont continus avec des postes à temps plein. Malgré cela, cette étude montre que les horaires brisés constituent des conditions de travail qui impactent autant la santé des personnes qui les subissent (EdSG) que celle des personnes qui les gèrent (techniciens.nes). Les risques psychosociaux nombreux et les caractéristiques de certains.es pourraient amplifier l'ampleur des effets (ex. femmes, travailleuses immigrantes, personnes sans soutien familial). En outre, les résultats soulignent que les horaires brisés peuvent offrir le mirage d'une meilleure conciliation travail-famille pour certains.es alors qu'ils semblent être associés à une précarité d'emploi pour la plupart.

L'adoption de la Loi modernisant le régime de santé sécurité du travail (LMRSST) oblige, depuis 2022, les employeurs à prévenir les facteurs de risques psychosociaux. En ce sens, il importe de mesurer à plus large échelle les effets des horaires sur la santé physique et mentale du personnel des SDGS en prenant en compte les caractéristiques sociodémographiques et celles des contextes scolaires pour que les décisions de prévention s'appuient sur des données probantes et que les actions ciblent les besoins les plus criants.

Piste de réflexion 3 : Mesurer les impacts organisationnels et interpersonnels des horaires afin de quantifier les coûts de ne pas intervenir pour améliorer les conditions de travail en SDGS

À l'heure où plusieurs écrits scientifiques soulignent des préoccupations pour la qualité et la sécurité des services offerts aux enfants en SDGS (Bigras et al. 2022), cette étude souligne à quel point il est nécessaire de tourner le regard vers les conditions de travail du personnel des SDGS. Les résultats montrent que les horaires en SDGS, et plus largement les conditions de travail, ont des impacts organisationnels, interpersonnels et individuels importants touchant à la fois l'attraction/rétention du personnel, le climat de travail et la collaboration ainsi que la santé du personnel.

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre dans le milieu de l'éducation, ne pas agir sur les conditions de travail en SDGS risque d'amplifier les différents impacts rapportés. À l'inverse, avoir des ressources qualifiées et en nombre suffisant dans les SDGS pourrait aider les écoles à rencontrer leur mission éducative. Aussi, dans la foulée de la piste no 2, il y a lieu de chiffrer les impacts organisationnels comme l'absentéisme et le roulement de personnel afin d'estimer le coût du statut quo et justifier la mise en place d'interventions visant à améliorer les conditions de travail. En outre, cette étude souligne que le travail collectif ressort comme très important pour les EdSG et les techniciens.nes mais qu'il est mis à l'épreuve par les conditions de travail difficile. Il doit donc être pris en compte dans les interventions qui seront développées. Cela peut être soutenu par l'analyse du soutien organisationnel et de soutien des collègues qui, mise en lien avec des indicateurs de santé et des variables sur l'intention de quitter, permettrait de repérer et de prévenir les dysfonctionnements du collectif de travail.

Piste de réflexion 4 : Reconnaître la complexité du processus de planification/gestion d'horaires et le rôle joué par les techniciens.nes afin d'attribuer les ressources adéquates pour réaliser cette tâche

Cette étude distingue les deux processus liés aux horaires en SDGS, soit la planification et la gestion quotidienne. Les résultats permettent de constater que les problèmes liés à la gestion des horaires alimentent un cercle vicieux pour la planification des horaires. En effet, les nombreuses absences au quotidien mobilisent un nombre important de remplacements qu'il n'est pas toujours possible d'intégrer adéquatement vu la surcharge des techniciens.nes et EdSG. Les EdSG qui remplacent finissent par quitter après peu de temps, faute de stratégies de rétention adéquates. Quant aux EdSG avec plus d'expérience, elles vivent de l'épuisement d'avoir à continuellement former des nouvelles personnes. Cet épuisement peut les amener à s'absenter, à plus ou moins long terme, voire à quitter leur emploi ce qui vient renforcer les défis de pénurie de main-d'œuvre pour combler les postes vacants chaque année.

Une perception assez dominante dans les propos récoltés touche l'absence de soutien aux SDGS en général mais aussi dans le processus de planification et de gestion des horaires. Un angle particulier touche le renvoi vers les techniciens.nes de toutes les responsabilités touchant le SDGS malgré l'imputabilité de la direction sur les budgets et les horaires. Ce manque de reconnaissance du travail de technicien.ne pourrait être mis en lien avec le défi d'attirer une relève dans ces postes. Un autre angle touche l'embauche de personnel peu qualifié pour combler les postes de EdSG (ex. certains CSS envisagent de réduire à 90 heures l'exigence de qualification de 390 heures). En plus d'amplifier les impacts sur la SST des techniciens.nes et des EdSG, notamment par une surcharge de travail, cela accroît la perception de non-reconnaissance du poste d'EdSG et une perte d'espoir de voir les conditions s'améliorer.

En revanche, deux ressources identifiées dans l'étude sont à souligner : l'expérience positive partagée par plusieurs au regard du logiciel de planification/gestion des horaires en SDGS ainsi que le réseau de soutien entre techniciens.nes. D'abord, si le logiciel a le potentiel de faciliter le processus de planification/gestion des horaires en plus d'améliorer la satisfaction du personnel, il importe d'investiguer plus en détail son fonctionnement et ses retombées ainsi que de comprendre les points de vue des parties prenantes impliquées sur les raisons qui font que le projet est maintenu ou abandonné. Ensuite, toutes les techniciens.nes n'avaient pas accès à un réseau de soutien informel entre pairs. Dans les CSS anglophones, il faut souligner l'appréciation du poste de personne dédiée aux SDGS. Il importe donc d'analyser, au niveau des CSS, la mise en œuvre de ces ressources-clé, tant informelles que formelles.

Enfin, il y a lieu de réfléchir prioritairement à la reconnaissance du rôle joué par les personnes techniciennes pour leur fournir les ressources, matérielles et informationnelles, pour faciliter leur travail. Une analyse encore plus fine de leur travail réel permettrait de mieux évaluer leur charge de travail et les possibilités de déléguer certaines tâches vers les EdSG, au bénéfice de tous et toutes. Il faut aussi se questionner sur la valorisation plus formelle des responsabilités que les techniciens.nes assument auprès des EdSG en termes de supervision, de formation, de mentorat, d'accompagnement pédagogique, etc. mais aussi au sein de l'école en soutien à la direction avant et après les classes. Cela permettrait de repenser leurs conditions de travail et d'emploi conséquemment.

Piste de réflexion 5 : Sensibiliser le personnel aux impacts des stratégies individuelles sur leur santé et créer des conditions pour favoriser le soutien organisationnel

Cette étude souligne que les EdSG et les techniciens.nes déploient de nombreuses stratégies pour faire face à leurs conditions de travail (horaires, pénibilité, surcharge) et d'emploi (précarité contractuelle, conditions salariales). On constate que ces stratégies sont surtout individuelles et se déroulent souvent dans la sphère familiale ou personnelle. Dans un contexte de travail du *care*, comportant une charge émotionnelle importante, et de rôles traditionnels genrés dans la famille, comportant une charge mentale élevée, la planification et la gestion des horaires exposaient particulièrement les mères de famille à l'emploi de SDGS à des risques pour leur santé. Au regard des conditions de travail, tant les EdSG que les techniciens.nes décrivaient courir constamment pour faire leurs tâches, courir entre les périodes travaillées pour retourner à la maison et faire des tâches ménagères ou autres tâches personnelles (ex. courses, rendez-vous, rencontres, etc.), avoir le sentiment d'être toujours en mode « speedy ». Au regard des conditions d'emploi, particulièrement pour les EdSG, la stratégie contre la précarité financière de pourchasser des heures rémunérées dans l'école (ex. remplacements au SDGS, suppléances en classe, etc.) amène des enjeux de santé car les postes ne sont pas structurés de manière à assurer la prise de pauses ce qui augmente l'intensité du travail. De même, le fait de réaliser des tâches de préparation sur leur temps personnel, les EdSG allègent leur charge de travail et redonnent du sens à leur travail mais masquent la charge réelle associée à leur poste. On peut sensibiliser les EdSG et les techniciens.nes aux impacts possibles de ces stratégies pour leur santé mais aussi au fait qu'elles contribuent à les maintenir invisibles pour les acteurs.rices qui pourraient influencer des transformations (direction, syndicat, CSS). Par contre, il faut garder à l'esprit que ces stratégies constituent des réponses au contexte organisationnel dans lequel baignent les SDGS. En particulier, le fait que la gestion des SDGS est souvent détachée du reste des activités de l'école amplifie la vision en silo qui ne permet pas une vue d'ensemble des conditions offertes au sein du « système-école ». Dans ce cas, il importe de considérer les stratégies individuelles déployées pour identifier, de manière concertée avec l'ensemble des acteurs.rices de l'équipe-école, les meilleures pratiques à mettre en place au niveau organisationnel et agir à la source des problèmes.

Comme mentionné plus haut, l'étude souligne l'importance du soutien organisationnel, qu'il provienne du CSS, de la direction d'école ou du syndicat. Ce soutien joue un rôle de facilitant ou d'obstacle s'il est absent, tant dans la planification que la gestion des horaires et, plus largement, dans l'activité de travail

en SDGS. Certaines directions ou CSS pourraient s'inspirer d'exemples fournis par l'étude où le soutien est manifeste. Par exemple, en impliquant les EdSG et les techniciens.nes dans les réflexions sur des transformations qui les touchent, il y aurait une meilleure prise en compte de leurs stratégies pour composer avec les demandes de leur travail et cela contribuerait à une plus grande perception de reconnaissance. Une condition essentielle au succès de cette concertation est d'assurer que des ressources suffisantes permettent de donner suite aux suggestions définies collectivement. Enfin, une meilleure compréhension du rôle du syndicat et des ressources disponibles pour ses membres (ex. démystifier la séance d'affectation, soutenir le choix, vigie à l'application du droit de gérance etc.) permettrait à certaines EdSG de bénéficier d'un soutien disponible mais auquel elles n'accèdent pas par manque de connaissances.

Piste de réflexion 6 : Développer des pistes de solutions collectives et systémiques permettrait une plus grande équité des processus de planification et de gestion d'horaires, et ultimement de SST, en SDGS

L'étude souligne que certaines pratiques et pistes de solutions plus collectives seraient porteuses pour améliorer l'expérience des horaires dans les SDGS. En particulier, des actions ciblant l'attraction et la rétention de personnel qualifié en SDGS constituerait une action à la source qui permettrait de résorber l'influence de certains déterminants et leurs conséquences organisationnelles, interpersonnelles et individuelles.

Nos résultats soulignent des actions pour améliorer trois catégories d'éléments qui favoriseraient l'attraction et la rétention : 1) les conditions de travail et d'emploi; 2) la qualité des horaires; 3) le financement et la valorisation des SDGS. Il faut garder en tête que les résultats de l'étude soulignent l'effet de vases communicants entre certaines solutions pour attirer du personnel sur la dégradation des conditions de travail pour le personnel déjà en poste avec des conséquences sur leur santé et leur intention de quitter (ex. baisser le niveau de qualification à l'embauche augmente la charge de travail).

Cette piste renforce les précédentes en insistant sur le fait que les solutions collectives doivent découler d'une analyse systémique qui prend le travail en SDGS dans son ensemble, allant des compétences minimales requises, aux questions salariales et aux conditions de SST pour réaliser le travail. Encore ici, la consultation des EdSG et des techniciens.nes pour identifier des solutions est essentielle puisque ce sont les personnes les mieux placées pour repérer les retombées positives et négatives des pistes envisagées.

Forces limites et pistes de recherche futures

Bien que nous ayons pris les mesures pour que l'échantillon de l'étude soit diversifié, il demeure que le nombre de personnes rencontrées et la nature exploratoire du devis ne permettent pas d'établir de liens de causalité entre les dimensions identifiées ni de généraliser nos résultats. La validité interne de l'étude est assurée par la triangulation de plusieurs sources (observations, entretiens individuels, groupes de discussion, groupes de validation) et les mécanismes propres au processus partenarial, soit la discussion de chacune des étapes du projet au sein du comité d'encadrement. Il serait néanmoins très pertinent de mener une étude quantitative auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble du personnel en SDGS afin de pouvoir vérifier les relations entre certaines variables et mesurer l'ampleur de certains effets.

Dans la foulée de cette réflexion, nous avons observé beaucoup d'attrition dans la participation d'EdSG volontaires entre la confirmation du rendez-vous pour la collecte de données et leur présence au dit rendez-vous et ce, particulièrement pour les personnes avec un contrat de moins de quinze heures par semaine. Cela peut s'expliquer par la précarité associée à ces postes et le possible double emploi compliquant les moments de disponibilité pour participer à l'étude. Il y a donc une sous-représentation de cette catégorie de travailleurs.ses. Encore une fois, une enquête par sondage permettrait de rejoindre ces personnes dans un mode de collecte qui leur donnerait un peu plus de flexibilité au regard de leurs

horaires atypiques. Cela permettrait aussi de vérifier la spécificité de certaines expériences en fonction de caractéristiques sociodémographiques ou organisationnelles

La compréhension approfondie des horaires présentée dans cette étude est soutenue par le croisement de deux perspectives, celle des EdSG et des techniciens.nes. Cependant, notre échantillon ne comprend pas de directions d'école, d'acteurs-clés de CSS, de conseillers.ères syndicaux et d'autres membres de l'équipe-école. De futures recherches pourraient inclure ces points de vue pour compléter la compréhension des facteurs influençant la planification et la gestion des horaires. Un devis par études de cas multiples comparant les expériences des horaires au sein d'écoles « où ça va bien » et d'écoles plus problématiques permettrait d'approfondir l'analyse écosystémique amorcée dans la présente étude.

En dernier lieu, l'étude a permis de répertorier des initiatives qui semblent porteuses pour la gestion des horaires (ex. logiciel, postes avec horaires continus, plancher de 20 heures, concertation des EdSG pour bâtir les horaires, espaces pour parler du travail, etc.) mais ce portrait n'est pas exhaustif et nous n'avons pu mesurer l'efficacité de ces initiatives. Une future étude pourrait recenser un maximum d'initiatives par le biais d'un sondage auprès de l'ensemble des SDGS du Québec et développer un devis évaluatif pour mesurer les effets de ces actions sur différents indicateurs clés (ex. absence, rétention, satisfaction au travail, bien-être, etc.). Cela fournirait des données probantes pour orienter des choix d'intervention futurs.

Conclusion

Cette étude exploratoire visait à mieux comprendre les facteurs individuels, interpersonnels et organisationnels qui influencent la planification et la gestion des horaires atypiques dans les SDGS québécois.

Cet objectif est pertinent tant d'un point de vue scientifique que pratique. D'abord, les conditions de travail du personnel en SDGS ont fait l'objet de très peu d'études sauf dans la perspective de comprendre leur impact sur la qualité du service pour les enfants fréquentant les SDGS (Bigras et al. 2022). Ensuite, les quarts de travail brisés, ou fragmentés, sont un type d'horaires atypiques peu étudiés dans la littérature scientifique tout comme le processus de gestion quotidienne de ces horaires. Enfin, l'identification d'inégalités sociales, dont de sexe/genre, et de SST pourra soutenir des actions visant à prévenir les impacts des horaires brisés aux niveaux organisationnels, interpersonnels et individuels.

Le devis qualitatif incluait des entretiens semi-dirigés auprès de techniciens.nes (n=15), des groupes de discussions avec des EdSG (n=27), des observations du processus de planification d'horaires (15 h) et deux groupes de validation. Il a permis de dresser un portrait des facilitateurs et des obstacles, incluant les facteurs contextuels dans la planification et la gestion des horaires; les stratégies mises en œuvre; les impacts sur la santé, les relations interpersonnelles et l'organisation, incluant le travail en SDGS; et des pistes de solution.

Les résultats soulignent la complexité du processus de gestion des horaires, le plus souvent pris en charge par un.e technicien.ne avec un soutien variable de la direction et du CSS. Cela s'inscrit dans le contexte d'une très faible valorisation des postes en SDGS qui se révèle notamment par un manque de ressources (matérielles, humaines) et de soutien de la direction ou du CSS. Les défis de recrutement et les absences nombreuses affectent largement la charge de travail des EdSG et des techniciens.nes. En outre, de nombreux autres facteurs de risques psychosociaux ont été relevés avec un potentiel d'effets sur la santé physique et mentale. Il s'avère toutefois qu'il y a des écarts entre CSS ou entre écoles, c'est-à-dire que certains SDGS ont un fonctionnement apprécié et harmonieux alors que d'autres sont décrits comme problématiques. Il est suggéré, par les participants.es à l'étude, de réfléchir à des solutions collectives et équitables.

Il s'agit d'un premier portrait exhaustif des conditions d'horaires, incluant des conditions de travail et d'emploi, des EdSG et des techniciens.nes. Notre contribution originale provient des multiples niveaux d'analyse et croisement des perspectives des techniciens.nes et des EdSG. Des études futures devraient permettre d'élargir la portée des présentes analyses à un échantillon plus large pour valider certaines dimensions liées à l'attraction, la rétention, la satisfaction au travail, l'absentéisme et le présentéisme ainsi que la santé au travail. De même l'identification et l'évaluation des bonnes pratiques en place permettraient d'éclairer des décisions entourant des transformations du travail en SDGS.

En conclusion, il faut retenir que les horaires brisés en SDGS constituent des conditions de travail qui impactent autant la santé des personnes qui les subissent (EdSG) que celle des personnes qui les gèrent (techniciens.nes). Ces impacts se jouent également au niveau du travail collectif notamment au regard du climat de travail et de la perception d'injustice lorsqu'un traitement privilégié est perçu. Enfin, au niveau organisationnel, il semble que les enjeux liés aux horaires de travail sont interreliés avec la pénurie de main-d'œuvre et les problèmes d'attraction/rétention de personnel en SDGS. Il est donc impératif que les parties prenantes s'engagent de manière concertée dans l'identification et la mise en œuvre de solutions collectives afin de protéger la santé et le bien-être des éducateurs.rices et techniciens.nes en SDGS, des personnes-clés dans le parcours scolaire des enfants du Québec.

Références

- ASGEMSQ. (2015). *Les services de garde en milieu scolaire : partenaires de la réussite éducative, à connaître et à reconnaître*. <http://www.gardescolaire.org/aqgs/avis-et-memoires/>
- Barthe, B., Messing, K., et Abbas, L. (2011). Strategies used by women workers to reconcile family responsibilities with atypical work schedules in the service sector. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(Supplement), 47-58. <https://doi.org/10.3233/wor-2011-1267>
- Bigras, N., Proulx, N., Vert, É., et Maloney, J. (2022). *Recension des écrits sur les enjeux de la qualité dans les services de garde en milieu scolaire. Rapport de recherche préparé pour le comité des partenaires UQAM/CSN/CSQ/FTQ*.
- Boutin, É., Rousseau, J., et Fleury, C. (2018). *Portrait sociodémographique et rapport travail/hors travail des éducatrices et éducateurs de la garde scolaire au Québec* [Rapport de recherche]. A. q. d. l. g. scolaire.
- Brodeur, R., et Miron, D. (2019, 15 septembre 2019). Les services de garde en milieu scolaire lourdement affectés par la pénurie de main-d'oeuvre. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/opinions/point-de-vue/les-services-de-garde-en-milieu-scolaire-lourdement-affectes-par-la-penurie-de-main-duvre-6232c27c384d75201d1603e049b7bb72>
- Caroly, S. (2011). How police officers and nurses regulate combined domestic and paid workloads to manage schedules: A gender analysis. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(0), 71-82. <https://doi.org/10.3233/wor-2011-1269>
- Cegarra, J. (2008). A cognitive typology of scheduling situations: a contribution to laboratory and field studies. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9(3), 201-222. <https://doi.org/10.1080/14639220601095379>
- Chatigny, C. (2011). Devising work schedules for a collective: Favouring intergenerational collaboration among counsellors in a shelter for female victims of conjugal violence. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 40(Supplement), 101-110. <https://doi.org/10.3233/wor-2011-1271>
- Cheyrouze, M. n. (2021). *La conception du travail en horaires atypiques : une démarche d'innovation sociale conduite en milieu hospitalier* Toulouse II]. Toulouse, France. <https://www.theses.fr/2021TOU20041>
- Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., et Baltés, B. B. (2015). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 1-26. <https://doi.org/10.1177/0192513x15585809>
- Cunha, L., Silva, D., Santos, M., et Pereira, C. u. (2020). Do we want to keep working in 12-h shifts? The follow-up of the work schedule change in a Portuguese industrial company. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2020.102958>
- Dion-Viens, D. (2020, 22 août 2020). 300 emplois à pourvoir en services de garde en milieu scolaire. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2020/08/22/300-emplois-a-pourvoir-en-services-de-garde-en-milieu-scolaire>

- Hansen, A. M., Nabe-Nielsen, K., Albertsen, K., Høgh, A., Lund, H., Hvid, H., et Garde, A. H. (2015). Self-rostering and psychosocial work factors - A mixed methods intervention study [Article]. *Applied Ergonomics*, 47, 203-210. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2014.10.006>
- Henly, J. R., et Lambert, S. J. (2014). Unpredictable Working Timing in Retail Jobs : Implications for Employee Work-Life Conflict. *Industrial and Labor Relations Review*, 67(3), 986-1016.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley Julia, A., et Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews*(2). http://www.cochrane.org/CD008009/PUBHLTH_flexible-working-conditions-and-their-effects-on-employee-health-and-wellbeing
- Ko, K., Park, J. B., Lee, K.-J., et Jeong, I. (2021). Association between split shift work and work-related injury and disease absence. *Ann Occup Environ Med*, 33(1), 0. <https://doi.org/10.35371/aoem.2021.33.e27>
- Kossek, E. E., et Lautsch, B. A. (2016). Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals*, 1-75.
- Kossek, E. E., Piszczek, M. M., McAlpine, K. L., Hammer, L. B., et Burke, L. (2016). Filling the holes: Work schedulers as job crafters of employment practice in longterm health care [Article]. *Industrial and Labor Relations Review*, 69(4), 961-990. <https://doi.org/10.1177/0019793916642761>
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S., et des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est sur l'horaire » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles*, 72(2), 294-321. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1040402ar>
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., et Messing, K. (2017). "Travailler la nuit pour voir ses enfants, c'est pas l'idéal". Marge de manœuvre de nettoyeuses pour concilier famille et horaires atypiques dans le secteur des transports. *Relations industrielles*, 72(1), 99-124.
- Lefrançois, M. I., et Probst, I. (2020). "They say we have a choice, but we don't": A gendered reflection on work-family strategies and planning systems of atypical schedules within male-dominated occupations in Canada and Switzerland. *Applied Ergonomics*, 83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.103000>
- Lévesque, F., et Lacoursière, A. (2020, 8 septembre 2020). Personnel en santé: une vague de départs qui fait peur. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-09-08/personnel-en-sante-une-vague-de-departs-qui-fait-peur.php>
- Matheson, A., O'Brien, L., et Reid, J. A. (2014). The impact of shiftwork on health: a literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 23(23-24), 3309-3320. <https://doi.org/10.1111/jocn.12524>
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (Quatrième ed.). Armand Colin.
- Petrovic, S. (2019). "You have to get wet to learn how to swim" applied to bridging the gap between research into personnel scheduling and its implementation in practice. *Annals of Operations Research*, 275(1), 161-179. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10479-017-2574-4>
- Tucker, P., Peristera, P., Leineweber, C., et Kecklund, G. (2020). Can psychosocial working conditions help to explain the impact of shiftwork on health in male- and female-dominated occupations? A prospective cohort study. *Chronobiology International*, 1-9. <https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1805458>



Annexe A

Description de l'échantillon

Distribution des techniciens.nes selon l'âge

Technicien.nes n=15 (13 femmes, 2 hommes)		
Âge	Femmes = 13	Hommes = 2
25-24 ans	-	-
35-44 ans	4	1
45 -54 ans	6	1
55 ans +	3	-

Distribution des techniciens.nes selon le nombre d'années d'expérience

Nb années d'expérience en SDGS	
- de 2 ans	1
2 à 5 ans	1
6 à 10 ans	3
11 à 15 ans	2
15 ans +	8
Total	15

Distribution des techniciens.nes selon la taille du SDGS

Taille SDGS	
Petit 100 et -	4
Moyen 101-200	6
Grand 200 et +	5
Total	15

Distribution des éducateurs.rices selon l'âge

Éducateurs.trices n=27 (23 femmes, 4 hommes)		
Âge	Femmes = 23	Hommes = 4
25-24 ans	1	1
35-44 ans	8	1

45 -54 ans	8	2
55 ans +	5	-
Préfère ne pas répondre	1	-

Distribution des éducatrices selon le nombre d'heures travaillées et l'ancienneté en poste

Ancienneté	Nb d'heures travaillées par semaine			Total
	Moins de 15 h	Entre 15h et 26,25h	Plus de 26,25 h	
Moins de 2 ans	2	2	-	4
2 à 5 ans	1	1	-	2
6 à 10 ans	1	2	2	5
11 à 15 ans	-	-	4	4
15 ans +	-	2	10	12
Total	4	7	16	27

Distribution des éducatrices selon la taille du SDGS

Taille SDGS	Éducatrices
Petit (100 reg et -)	2
Moyen (101-200 reg)	10
Grand (Plus de 200 reg)	13
Ne sais pas	2
Total	27