

**FORMULAIRE**

**PROPOSITION POUR L'APPLICATION DE MESURES ADMINISTRATIVES  
PERSONNEL DE LA CATÉGORIE IV  
TECHNICIENS ET PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX**

|   |  |                       |                        |
|---|--|-----------------------|------------------------|
| <b>NOM DE / DES<br/>ÉTABLISSEMENT/S :</b>   | Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent   | <b>RÉGION/S :</b>     | Bas-Saint-Laurent (01) |
| <b>PERSONNE/S-RESSOURCE :</b>   | Marie-Sylvie Bêche (DG), Claude Villeneuve (DSR) et Martin Grenier ( DRHSA)                                    | <b>N° téléphone :</b> | 418-723-1255           |
| <b>PARTENAIRES PARTAGEANT<br/>LA PROBLÉMATIQUE ET LA<br/>MESURE PROPOSÉE<br/>(AGENCE/S, SYNDICAT/S)</b> | Personne/s-ressource :<br><br>présidente du conseil multidisciplinaire<br><br>président de l'exécutif syndical | <b>N° téléphone :</b> |                        |

|  |  |
|--|--|
| Mesure proposée:   | Préceptorat social et de réadaptation                                  |
| Titre/s d'emploi visé/s pour l'application de la mesure: | Éducateur, technicien en travail social et agent de relations humaines |

## DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

### 1A-DÉCRIRE LA PROBLÉMATIQUE ET LES CAUSES DE CELLE-CI?

La problématique : la faible rétention du personnel psychosocial et de réadaptation travaillant en centre jeunesse depuis moins d'un an.

Les causes :

- la complexité des situations des jeunes et des familles, notamment la violence, la toxicomanie, les problèmes de santé mentale et les abus physiques et sexuels génèrent de l'anxiété chez le nouveau personnel;
- le niveau de connaissances requis tant au plan des problématiques que des normes législatives et cliniques (tels les dispositions de la Loi sur la protection de la jeunesse, le contexte non volontaire de l'intervention, la représentation au Tribunal de la jeunesse, les critères de placement, le Protocole d'intervention en situation de problématique suicidaire, l'application des mesures de contention-isolement, l'entente multisectorielle, la gestion des risques...) est important pour exercer une pratique sécuritaire et de qualité auprès des enfants et des familles;
- le sentiment d'incompétence et l'insécurité habitent les nouveaux intervenants à l'endroit de leur pratique, d'où un essoufflement;
- l'organisation des services est sur une base territoriale desservant la population des huit MRC de la région du Bas-Saint-Laurent. Cette organisation facilite la concertation avec les partenaires locaux et l'intervention auprès des familles mais rehausse la difficulté d'encadrement et d'accompagnement du jeune personnel sur la liste de rappel. En effet, le personnel social (protection) peut être affecté dans huit points de service différents, correspondant aux huit MRC, et le personnel de réadaptation quant à lui est réparti dans sept unités de vie localisées dans quatre MRC. Comme ces employés sont nouvellement nommés sur un poste ou inscrits sur la liste de rappel, ils sont appelés à travailler dans plusieurs de ces milieux, donc à vivre des changements non seulement de supérieur immédiat mais aussi d'équipe et d'usagers à prendre en charge, et ce, sans oublier la nécessité pour eux de s'adapter aux programmes offerts dans les milieux, selon la spécialisation de ceux-ci; par exemple, l'intervention auprès des enfants 6-12 ans en unité de vie et la pratique clinique auprès des adolescents violents ou aux prises avec une problématique suicidaire, séjournant en unité d'encadrement intensif;
- la disponibilité des gestionnaires auprès du nouveau personnel n'est pas suffisante eu égard aux besoins mentionnés et à la nécessité d'assurer un suivi des apprentissages. Il faut savoir que les gestionnaires s'occupent de la prestation des services, de la gestion des ressources humaines et financières, de la concertation avec les partenaires et de la mise en œuvre de programmes spécialisés. C'est une gestion d'équipe intégrée qui a de nombreux apports mais une des limites demeure la disponibilité inhérente à la sélection de nouveaux employés, à leur accompagnement et au développement de leurs compétences. Notons que le recrutement est très difficile dans les MRC de La Matapédia, de Matane et du Témiscouata.

### B-Depuis quand cette problématique est-elle présente?

Depuis 2002, cette situation prévaut mais elle a pris de l'ampleur au cours des deux dernières années, et ce, malgré les actions réalisées.

## 2- CONSÉQUENCES ET INCIDENCES SUR LA PRESTATION DE SERVICES

### A-Quels sont les impacts sur les services? (*Services menacés ou compromis*)

Les impacts se font sentir à différents niveaux : les délais d'attente au niveau de l'évaluation des signalements et des services d'aide et d'intervention psychosociale en protection de la jeunesse, la difficulté de remplacement du personnel absent du travail, d'où une charge additionnelle pour les équipes de travail, la stabilité du personnel auprès des familles d'accueil, des parents et des enfants, l'essoufflement du personnel et des gestionnaires et les effets négatifs sur le taux d'assurance salaire. Les coûts générés pour le recrutement, la formation et les activités d'accueil, d'intégration et d'entraînement à la tâche des nouveaux employés sont considérables et cette situation mobilise le temps des gestionnaires sans générer les résultats escomptés. Un dernier élément à souligner demeure l'intervention de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, au niveau de la lésion de droits au sens des dispositions de la Loi sur la protection de la jeunesse.

### **B-Quels sont les impacts sur les patients?**

Le faible taux de rétention et le roulement du personnel entravent la continuité des services et influent sur la continuité relationnelle établie auprès de l'enfant et des parents. La stabilité des intervenants est une attente clairement exprimée par la clientèle et les partenaires. De plus, les bris de services peuvent susciter des lésions de droit (tribunal et CPDPJ).

---

### **3- QUELLES SONT LES DÉMARCHES ET/OU ACTIONS PERMANENTES QUI ONT ÉTÉ ENTREPRISES PAR L'ÉTABLISSEMENT/S POUR TENTER DE RÉGLER CETTE PROBLÉMATIQUE?**

Plusieurs actions ont été réalisées :

- AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : une équipe régionale d'évaluateurs en protection de la jeunesse a été mise en place; le taux d'encadrement amélioré (ajout de deux cadres); un programme d'accueil, d'intégration et d'entraînement à la tâche a été élaboré et est actualisé de façon partielle, permettant l'acquisition de connaissances et le développement des compétences; un programme de probation est actualisé; un projet de mentorat a été déployé mais n'a pas répondu aux besoins; une diminution significative de la charge de travail des intervenants de la protection de la jeunesse et de la réadaptation a été effectuée; la formation annuelle est importante, outillant le personnel et favorisant le développement continu des compétences (Programme National de Formation du réseau des services à la jeunesse); la mise en place d'un programme de supervision et d'appréciation de la contribution basé sur les formations reçues donne de bons résultats.
  - AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES : le plan de recrutement annuel a été enrichi et des sommes attribuées. De plus, nous avons grandement participé aux travaux avec l'Université du Québec à Rimouski, permettant la formation de travailleurs sociaux en région (BACC en travail social offert depuis l'automne 2008 à Rimouski), et à l'offre de formation sur mesure en santé mentale offerte par le Cégep de Rimouski.
- 

### **PRIORITÉS MINISTÉRIELLES DANS LE SECTEUR D'ACTIVITÉS FAISANT L'OBJET DE VOTRE PROPOSITION**

#### **1- CETTE PROBLÉMATIQUE EMPÊCHE-T-ELLE L'ATTEINTE D'UN OBJECTIF OU D'UNE PRIORITÉ MINISTÉRIELS? (Si oui, lequel/laquelle et préciser)**

- L'entente de gestion et d'imputabilité au niveau des cibles à l'évaluation en protection de la jeunesse et du taux d'assurance salaire, d'ici 2012;
  - Le Programme jeunes en difficulté 2007-2012 du ministère de la Santé et des Services sociaux au niveau des attentes de continuité et de qualité des services;
  - Le défi national de main-d'œuvre en santé et services sociaux intitulé «Repositionnement du projet national de main-d'œuvre après l'an 1» (novembre 2008), au niveau de la pratique de gestion et du climat de travail.
- 

#### **2- AVEZ-VOUS ENTREPRISES DES DÉMARCHES LOCALE OU RÉGIONALE DE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE POUR CE TITRE D'EMPLOI?**

*(Si oui, résumer les constats et le/les plan/s d'action)*

- La Planification de la main-d'œuvre (PMO) a été élaborée en 2006 et mise à jour en 2008. Cette planification tient compte des départs à la retraite et des différentes absences. Dans la cadre de la PMO, le Centre jeunesse a investi au niveau de l'intensification des activités de recrutement (voir annexe 3). De plus, nous avons augmenté le nombre de stagiaires au sein de l'établissement.
-

### **3- AVEZ-VOUS PROCÉDÉ À UN EXERCICE DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE SERVICE OU LE SECTEUR D'ACTIVITÉS CONCERNÉ?**

*(Si oui, quelles sont les actions qui ont été posées et les impacts de celles-ci)*

- Mise en place d'une équipe régionale d'évaluateurs en protection de la jeunesse assistant les équipes locales et remplaçant le personnel absent;
  - Amélioration du taux d'encadrement - ajout de deux cadres au niveau des services de la Direction de la protection de la jeunesse;
  - Diminution significative de la charge de travail des intervenants psychosociaux et de réadaptation par l'ajout de personnel;
  - Spécialisation des unités de réadaptation en fonction des problématiques des jeunes et élaboration de programmes encadrant la pratique professionnelle.
- 

## **RECOMMANDATIONS ET ÉLÉMENTS DE SUIVI**

### **1- Quelle mesure proposez-vous pour corriger la situation à court terme?**

Mise en place d'un préceptorat social et de réadaptation par la création de deux postes à la qualification, dont l'un pour les services de la réadaptation et l'autre pour les services de la protection de la jeunesse, dont les tâches seront la sélection, l'intégration et la probation du personnel de la catégorie 4 avec le spécifique pour chaque service en ce qui concerne les lois, les programmes, les politiques et les protocoles. Rehaussement du soutien clinique par un accompagnement individuel et de groupe. Ce programme de préceptorat vise à développer chez le nouveau personnel de la catégorie 4, les connaissances, le jugement clinique, la confiance et la sécurité ainsi que la diminution du stress, l'autonomie professionnelle et à assurer la rétention de ce personnel.

---

### **2- Détailler les modalités et les conditions d'application de la mesure proposée?**

Deux postes à la qualification qui mettent en place le programme de préceptorat social et de réadaptation. Le volet réadaptation doit assurer le suivi et l'accompagnement des employés d'un an et moins d'expérience de façon hebdomadaire, à raison d'un minimum de trois heures/semaine, pour les sept unités de vie dans quatre MRC différentes sur le territoire. Le volet protection doit assurer ce même accompagnement dans huit points de service qui sont situés dans huit MRC différentes (territoire Bas-Saint-Laurent). Ils assurent un accompagnement clinique étroit, favorise l'acquisition des connaissances (savoir) tout en consolidant les capacités d'intervention (savoir faire) et en développant la confiance et la sécurité (savoir être). Cela se traduira par une pratique efficace et sécuritaire selon les normes en vigueur. En plus d'assumer avec les services des ressources humaines, la sélection, l'intégration et de participer à la probation, les responsables de la qualification assureront les liens avec les milieux d'enseignement et les stages (recrutement et liens théorie-pratique).

EFFETS RECHERCHÉS : stabilité dans l'accompagnement et continuité d'encadrement auprès des employés; support aux cadres des deux directions, en leur libérant du temps pour l'encadrement du personnel déjà en place dans les milieux de travail en protection et en réadaptation. Le tout s'inscrit dans le «Défi national de la main-d'œuvre en santé, volet pratiques de gestion et climat de travail» (novembre 2008), et dans les travaux des régions du Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Iles de la Madeleine et Côte-Nord sur la situation des cadres.

---

### **3- Si la problématique risque de perdurer après l'échéance de la mesure, quelles sont les mesures structurantes (permanentes) ou le plan de substitution qui accompagneront cette mesure et qui permettront de régler définitivement cette problématique?**

Ce projet est novateur au niveau des centres jeunesse. Pour nous, il s'inscrit dans le cadre d'un projet pilote qui doit amener l'organisation à statuer sur des mesures de support aux employés.

Résultats escomptés du préceptorat :

---

1. Mise à jour du programme d'intégration (entraînement à la tâche du nouveau personnel de la catégorie 4) dans les deux directions.

2. Personnel qualifié après un an d'accompagnement.

3. Intérêt du personnel à œuvrer en centre jeunesse en regard des conditions d'exercice mises en place.

4. Diminution de la charge de travail des cadres.

Ces résultats anticipés s'inscrivent notamment dans les orientations du programme national de soutien clinique, volet préceptorat, offert à la main-d'œuvre en soins infirmiers.

ORIENTATION : Selon les résultats, qui à notre avis seront positifs, procéder à des réallocations au niveau des montants attribués au recrutement et à l'assurance salaire afin de rendre récurrente cette mesure. Examiner, au besoin, l'assistance requise de l'Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent.

**4- Quelles sont les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui serviront à suivre l'évolution de la situation et qui permettront d'évaluer l'atteinte des résultats?**

*(Définir les indicateurs de façon précise ainsi que la source de ces données)*

*(Indiquer le point de départ et le point d'arrivée pour chacun des indicateurs)*

**Indicateurs quantitatifs**

**Résultats visés**

|   |          |                           |
|---|----------|---------------------------|
| Taux de roulement du personnel en protection de la jeunesse (catégorie 4) | 16,615 % | Taux de roulement de 10 % |
| Taux de roulement du personnel clinique en réadaptation (catégorie 4)     | 12,81 %  | Taux de roulement de 10 % |
|   |          |                           |
|   |          |                           |

**Indicateurs qualitatifs**

**Résultats visés**

|   |   |
|---|---|
| Acquisition de compétences  | Compétences requises en protection de la jeunesse et en réadaptation et niveau de maîtrise (annexe 1)               |
| Acquisition de connaissances au niveau des protocoles, lois, politiques, programmes spécialisés | Outil de développement des connaissances et des compétences pour intervenir en protection de la jeunesse (annexe 2) |
| Satisfaction des nouveaux employés  | Taux de satisfaction par rapport à l'accompagnement et à l'encadrement  |
|   |   |

**5- Quelle est la période d'application de la mesure proposée?**

Pour deux années complètes, si possible du mois d'avril 2009 à avril 2011.

**6- À combien estimez-vous le besoin de financement pour l'application de cette mesure? (Présenter en détails les éléments de coûts et les calculs)**

Deux postes - personnel d'expérience pour le volet protection et chef des services pour le volet réadaptation, soit un coût moyen de 173 934 \$ annuellement (voir annexe 5).

*Aux fins d'évaluation de votre proposition, veuillez compléter les tableaux joints à la présente. Lorsqu'une proposition vise l'application d'une mesure dans plus d'un établissement, chaque établissement concerné complète les tableaux pour les joindre à la proposition globale.*

**TABLEAU 1 DONNÉES SUR LES EFFECTIFS**

| TITRE/S D'EMPLOI<br>VISÉ/S POUR<br>L'APPLICATION<br>D'UNE MESURE | STRUCTURE DE POSTES |               |       |                          |           |     | POSTES VACANTS PAR QUART DE TRAVAIL |      |           |      |           |     |
|--|---------------------|---------------|-------|--------------------------|-----------|-----|-------------------------------------|------|-----------|------|-----------|-----|
|  | Temps complet       | Temps partiel |       | Non détenteurs de postes | TOTAL     |     | JOUR                                |      | SOIR      |      | NUIT      |     |
|  | Personnes           | Personnes     | ETC   | Personnes                | Personnes | ETC | Personnes                           | ETC  | Personnes | ETC  | Personnes | ETC |
| ARH  | 49                  | 11            | 8,20  | 27                       | 87        |     | 6 postes                            | 5,60 | -         | -    | -         | -   |
| Éducateur  | 39                  | 21            | 16,42 | 37                       | 97        |     | 5 postes                            | 3,40 | 5 postes  | 4,40 | -         | -   |
| TTS  | 13                  | 9             | 6,80  | 6                        | 28        |     | 1 poste                             | 0,8  | -         | -    | -         | -   |
|  |                     |               |       |                          |           |     |                                     |      |           |      |           |     |

| TITRE/S D'EMPLOI<br>VISÉ/S POUR<br>L'APPLICATION<br>D'UNE MESURE | EFFECTIF TOTAL<br>AU 31 MARS 2008 |     | EMBAUCHES DEPUIS LE<br>31 MARS 2008 |     | DÉPARTS DEPUIS LE<br>31 MARS 2008 |     | TAUX DE<br>ROULEMENT DU<br>PERSONNEL <sup>1</sup> | PROPORTION DE JEUNES FEMMES DANS<br>LA PROFESSION<br>(20-39 ANS) |                       | PROPORTION DE<br>L'EFFECTIF AYANT 50 ANS<br>ET PLUS |                       |
|--|-----------------------------------|-----|-------------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|---|--|-----------------------|---|-----------------------|
|  | Personnes                         | ETC | Personnes                           | ETC | Personnes                         | ETC | %   | Personnes  | % de l'effectif total | Personnes   | % de l'effectif total |
| (SUITE)  | 92 ARH                            | -   | 10                                  | -   | 13                                | -   | 14,36%  | 44   | 48%                   | 26  | 28%                   |
|  | 26 TTS                            | -   | 6                                   | -   | 5                                 | -   | 18,87%  | 21   | 81%                   | 3   | 12%                   |
|  | 100 éduc                          | -   | 16                                  | -   | 13                                | -   | 12,81%  | 57   | 57%                   | 14  | 14%                   |
|  |                                   |     |                                     |     |                                   |     |   |  |                       |   |                       |

**TABLEAU 2 HEURES TRAVAILLÉES 2007-2008**

<sup>1</sup> Le taux de roulement se calcule de la façon suivante : (Le nombre de départs dans l'année X 100) / l'effectif moyen de l'année \*  
\* Effectif moyen de l'année = Effectif total au début de l'année + Effectif total à la fin de l'année divisé par 2)

| TITRE/S D'EMPLOI<br>VISÉ/S POUR<br>L'APPLICATION<br>D'UNE MESURE | HEURES TRAVAILLÉES<br>(EXCLUANT LA MAIN-D'ŒUVRE INDÉPENDANTE) |                            |  | RATIO DE TEMPS<br>SUPPLÉMENTAIRE <sup>2</sup> |                                      | HEURES TRAVAILLÉES PAR LA MAIN-D'ŒUVRE INDÉPENDANTE (MOI) |                            |   |                            |
|--|---|----------------------------|--|---|--------------------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------|
|  | À taux<br>régulier  | En temps<br>supplémentaire | Motifs d'utilisation des<br>heures supplémentaires | Total<br>de<br>l'année<br>2007-2008           | Total<br>des 6 dernières<br>périodes | À taux<br>régulier  | En temps<br>supplémentaire | Nombre de<br>recours à la MOI<br>durant l'année | Motifs de recours à la MOI |
| ARH  | 89 866,50   | 5 118,34                   |  | 5,39%   | 5,61%                                |   |                            |   |                            |
| Éducateur  | 117<br>493,33   | 2 245,12                   |  | 1,88%   | 2,16%                                |   |                            |   |                            |
| TTS  | 26 807,17   | 1508,01                    |  | 5,33%   | 5,12%                                |   |                            |   |                            |
|  |   |                            |  |   |                                      |   |                            |   |                            |

**TABLEAU 3 ABSENCES DE PLUS DE 28 JOURS**

| TITRE/S D'EMPLOI VISÉ/S POUR<br>L'APPLICATION D'UNE MESURE | Pour chaque type d'absence (invalidité, congé sans solde, congé parental, retrait préventif, congé à traitement différé, etc.), indiquer les absences actuelles et celles prévues à court terme. |                     |     |   |     |
|--|--|---------------------|-----|---|-----|
|  | Type d'absence   | Nombre de personnes | ETC | Absences non remplacées et qui auraient dû l'être |     |
|  |  |                     |     | Personnes   | ETC |
| ARH  | Assurance salaire  | 8                   | 6,6 | 4   | 3,6 |
|  | Traitement différé   | 2                   | 2   | -   | -   |
|  | Retrait préventif  | 1                   | -   | -   | -   |
|  | Maternité  | 5                   | 1,8 | 1   | 0,8 |
|  | Parental   | 8                   | -   | -   | -   |
|  | Sans solde   | -                   | -   | -   | -   |
|  | CSST   | -                   | -   | -   | -   |
| Éducteurs  | Assurance salaire  | 2                   | 2   | -   | -   |
|  | Traitement différé   | 1                   | 0,6 | -   | -   |
|  | Retrait préventif  | 2                   | -   | -   | -   |
|  | Maternité  | 1                   | -   | -   | -   |
|  | Parental   | 5                   | -   | -   | -   |
|  | Sans solde   | 1                   | -   | -   | -   |
|  | CSST   | 2                   | 2   | -   | -   |

<sup>2</sup> Ce ratio se calcule de la façon suivante : heures travaillées à temps supplémentaire divisées par les heures totales travaillées (heures régulières et heures temps supplémentaire)



|     |                    |   |     |   |   |
|-----|--------------------|---|-----|---|---|
|     | Assurance salaire  | 1 | 0,8 | - | - |
|     | Traitement différé | - | -   | - | - |
|     | Retrait préventif  | 3 | 3   | - | - |
|     | Maternité          | 1 | 1   | - | - |
|     | Parental           | - | -   | - | - |
|     | Sans solde         | - | -   | - | - |
| TTS | CSST               | - | -   | - | - |
|     |                    |   |     |   |   |

**7- Lorsque la problématique découle de difficultés de recrutement et de rétention du personnel, veuillez documenter la nature de celles-ci. (exemple : durée de vacance du poste, nombre d'affichages, candidatures obtenues, rejets de candidatures, désistements, motifs de rejets et de désistement, motifs de départs du personnel)**

Vous trouverez aux annexes 3 et 4 les intervenants déployés par le Centre jeunesse du Bas-Ssint-Laurent pour combler les postes.