

FORMULAIRE

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

NOM DE / DES ÉTABLISSEMENT/S :	Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire	RÉGION/S :	Montréal 06
PERSONNE/S-RESSOURCE :	Sylvie Desmarais, directrice des ressources humaines	N° téléphone :	514.385.2893
PARTENAIRES PARTAGEANT LA PROBLÉMATIQUE ET LA MESURE PROPOSÉE (AGENCE/S, SYNDICAT/S)	Personne/s-ressource : Syndicat STTCJM (CSN)	N° téléphone :	

Mesure proposée:	Étude des conditions favorisant la rétention et la fidélisation des éducateurs de la liste de rappel - TPO et TPR
Titre/s d'emploi visé/s pour l'application de la mesure:	Emploi technique : éducateurs et éducatrices (2691) de la liste de rappel

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

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

L'analyse des données liées à la rétention du personnel laisse voir un problème de rétention important des éducateurs de la liste de rappel. 58 % des éducateurs de la liste de rappel embauchés en 2004 ont quitté l'établissement. Ce pourcentage est de près de 59 % pour ceux embauchés en 2005 et de 42 % pour ceux embauchés en 2006. Il apparaît important de creuser les causes de ce phénomène afin de déterminer les mesures à prendre pour améliorer de façon significative le taux de rétention de ce personnel.

Lors du dépôt de la planification stratégique de l'établissement, le directeur général, monsieur Jean-Marc Potvin, fait état des projets qui ont été identifiés pour faire avancer les priorités et mentionne notamment l'importance de stabiliser les équipes et de s'adresser au phénomène de la rétention des éducateurs TPO-TPR en hébergement.

La rareté de la main-d'œuvre et le taux de rétention de notre personnel éducateur sur la liste de rappel nous inquiètent et mettent en péril la qualité des services offerts aux jeunes et à leurs familles.

Soulignons également que plusieurs mesures ont déjà été mises en place afin de mieux saisir les motifs de départ de ces employés. Nous sommes à l'étape de documentation concernant le volet de la rétention et de la fidélisation en lien avec les conditions de réussite.

B-Depuis quand cette problématique est-elle présente?

Cette problématique est présente dans notre établissement comme à l'ensemble du réseau depuis de nombreuses années, de façon récurrente et plus particulièrement depuis environ une dizaine d'années. Le contexte de la pénurie de la main-d'œuvre fait en sorte que la situation risque de se poursuivre et de s'aggraver.

Les modifications adoptées à la LPJ et à la LSJPA et la publication de l'offre de service du MSSS à l'égard des jeunes en difficulté ont un impact important sur la disponibilité de la main-d'œuvre.

Les exigences d'accès à la pratique professionnelle (2e cycle pour les psychoéducateurs), la rareté de jeunes diplômés dans nos milieux compte tenu des difficultés de notre clientèle, la féminisation des différentes professions et particulièrement en réadaptation auprès de jeunes adolescents hébergés, les défis de continuité des services et les difficultés de recrutements de diplômés universitaires et collégiaux augmentent la problématique de cette pénurie de la main-d'œuvre qualifiée.

Ajoutons que la dévalorisation des différentes professions reliées au domaine de l'intervention psychosociale et de réadaptation en centre jeunesse vient exacerber cette problématique et mettre à risque le service de qualité offert aux jeunes et à leurs familles.

LPJ: Loi sur la protection de la jeunesse

LSJPA: Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents

2- CONSÉQUENCES ET INCIDENCES SUR LA PRESTATION DE SERVICES

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

Annuellement, au Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire, nous venons en aide à plus de 13 000 enfants et à leurs familles. Les services sont offerts majoritairement dans le cadre de la Loi sur la protection de la jeunesse. Ses enfants ont été victimes de négligence, de mauvais traitements, d'abus sexuels et d'abandon, etc.. Plusieurs ont développé des troubles graves du comportement.

Notre projet a pour objectif de nous assurer de la contribution d'un plus grand nombre de personnes compétentes et engagées pour répondre aux besoins des différentes clientèles: équipes incomplètes ou insuffisamment habiletés à travailler auprès des clientèles spécifiques.

La main-d'œuvre de qualité est notre priorité. Bien que nous ayons déjà des intervenants d'expérience, ce qui permet le transfert des connaissances, nous sommes d'avis qu'il devient impératif de mieux saisir le phénomène de rétention de notre nouveau personnel éducateur, et ce, par l'angle des conditions qui favorisent leur rétention .

B-Quels sont les impacts sur les patients?

La pénurie de la main-d'œuvre dans ce secteur d'activité vient influencer la qualité des services offerts à la jeunesse. Dans un contexte où la Loi de la protection de la jeunesse a l'obligation d'offrir des services aux jeunes et à leurs familles, cette pénurie vient amoindrir l'efficacité, l'intensité et la continuité des services.

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

Plusieurs moyens ont déjà été mis en place afin de faire face à cette problématique, notamment la mise en place de supervision des intervenants, le suivi régulier par les conseillers-cadres, un coaching pour les nouveaux intervenants éducateurs de la supervision de groupe, etc.

De plus, nous nous efforçons d'offrir notre support au nouveau personnel de la liste de rappel. L'accueil, la mise en place de formation complémentaire, le suivi de probation, la supervision professionnelle, ne sont là que quelques-uns des moyens qui soutiennent présentement les éducateurs.

De plus, nous avons colligé les motifs de départ de ce groupe d'intervenants depuis avril 2007. Nous aimerions maintenant nous attarder davantage sur les conditions qui favorisent la rétention.

Nous considérons que le présent projet apportera une meilleure compréhension et un nouvel éclairage de la rétention et de la fidélisation des éducateurs de la liste de rappel dans la mesure où nous désirons nous adresser aux conditions de réussite entourant nos actions à venir.

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)

La vocation régionale d'un centre jeunesse dont la mission et le mandat sont d'offrir des services spécialisés aux enfants, aux jeunes et à leurs familles nécessite l'utilisation judicieuse des différentes ressources pour offrir aux jeunes des milieux de vie stimulants où le soutien et l'aide soient de qualité et de quantité suffisante. Notre personnel éducateur de la liste de rappel est une ressource indispensable puisqu'elle est garante des services offerts maintenant et pour l'avenir. Nous devons également nous ajuster à la nouvelle réalité de nos jeunes intervenants qui offrent leurs disponibilités comme employé de la liste de rappel. La rétention de notre personnel qualifié peut certainement contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Notre projet peut donc répondre à une priorité ministérielle.

2- AVEZ-VOUS ENTREPRIS 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)

Un travail considérable a déjà été fait dans le cadre de notre PMO. Plusieurs travaux se poursuivent présentement et c'est dans cet esprit que notre projet s'inscrit à la lumière de la réflexion et des recommandations en lien avec notre plan d'action. Notre projet vient donc ajouter de nouvelles données qui influenceront certainement nos façons de faire en termes de rétention.

Notre établissement est particulièrement préoccupé de cette réalité. La planification stratégique de l'établissement en fait une priorité et l'ensemble des acteurs est concerné par les moyens à mettre en place. De plus, nous choisissons de faire ce projet en interpellant directement nos intervenants afin de dresser le profil le plus juste possible de leurs besoins et des moyens à mettre en place.

Nous avons également priorisé plusieurs interventions en lien direct avec la promotion de notre établissement:

- Salons d'emploi
 - Présence accrue dans les collèges et les universités
 - Recrutement intensif
 - Processus rigoureux de recrutement
-

- Diffusion de nos critères d'embauche
 - Publicité, etc.
-

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)

Le début des années 2000 a été marqué par le fait que les centres jeunesse se sont dotés et appropriés un plan de développement des pratiques afin d'améliorer la qualité des services, d'uniformiser l'application des meilleures pratiques et d'optimiser l'utilisation des compétences des intervenants. De nombreuses actions sont déjà en place et les changements de pratiques se sont avérés concluants. Cela dit, la rareté de main-d'œuvre spécialisée met en péril les efforts déjà consentis et il faut faire preuve de créativité afin de fidéliser notre personnel. De plus, la réalité de nos établissements dans la région métropolitaine fait en sorte que nous convoitons le même bassin d'employés potentiel. Notre objectif étant de mieux servir la clientèle la plus vulnérable, nous devons poursuivre nos efforts afin de nous démarquer comme employeur de choix en tenant compte de la réalité démographique et géographique. Nos travaux pourront donc servir aux autres centres jeunesse de notre région également.

RECOMMANDATIONS ET ÉLÉMENTS DE SUIVI

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

Afin de nous assurer de la continuité des services et de pallier aux départs prévus dans les prochaines années, nous planifions de développer un projet permettant d'identifier de façon rigoureuse et exhaustive, les conditions favorisant la rétention et la fidélisation du personnel de la liste de rappel. Nous sommes déjà au fait des motifs de départ. Il faut donc s'interroger sur les conditions de réussite. Une fois l'analyse terminée, nous serons en mesure d'ajuster nos pratiques en matière de rétention, d'exercer une intervention mieux ciblée en lien avec la promotion de la mission d'un centre jeunesse.

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

Notre projet a pour principales étapes :

1. Identifier les conditions de rétention et de fidélisation de notre personnel de la liste de rappel.

L'élaboration du questionnaire et sa validation - Cibler les éducateurs de la liste de rappel possédant les critères recherchés afin d'effectuer une première cueillette de données qui permettra la validation de notre questionnaire. Première analyse qui permettra les premiers ajustements. L'ensemble des intervenants ciblés sera rencontré ou complétera un

questionnaire. Premier échantillon de 113 personnes.

2. L'analyse des différents questionnaires mettra en lumière le profil de nos intervenants, leur scolarisation, les clientèles auprès desquelles ils interviennent, l'influence des différentes opérations de promotion les ayant influencés, leurs motivations à travailler pour le centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire, l'appréciation de l'accueil et de l'intégration, l'encadrement professionnel par un gestionnaire, les services du rappel au travail, les disponibilités offertes et le niveau de satisfaction. Chacun de ces items est divisé en sous item aux fins de validation.

3. Conjointement avec le syndicat, identification des meilleures pratiques : à l'aide de l'analyse précédente, nous pourrions identifier les meilleures pratiques à mettre en place en fonction des conditions de réussite et dans le respect de la convention collective.

4. Diffusion : en collaboration et en complémentarité avec l'Association des centres jeunesse du Québec, nous pourrions diffuser le fruit de nos travaux à l'ensemble du réseau, accompagné du développement de moyens concrets qui pourront supporter les gestionnaires concernés par la problématique.

5. Mise en œuvre: plan d'action et suivi

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?

Nous sommes d'avis que les travaux entrepris permettront d'atteindre nos objectifs à moyen terme. Par ailleurs, les efforts consentis doivent se poursuivre dans le cadre de sensibilisation des étudiants de niveau secondaire. Ceci permettra la diffusion d'information en lien avec les professions de notre champ d'intervention et d'influencer leurs choix de carrière.

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

Taux de rétention des employés éducateurs de la liste de rappel après un an, deux ans et 5ans.

Résultats visés

Augmentation du taux de rétention du personnel de la liste de rappel

Sonder l'ensemble des salariés de la liste de rappel du secteur éducateur et éducatrice qui offrent des services à l'hébergement et aux services territoriaux.	Taux de participation à 75 %

--	--

Indicateurs qualitatifs

Élaboration du questionnaire et validation en prétest

Résultats visés

Rencontre avec les intervenants - groupes de consultation pour une première validation

Analyse des données	Consultation à l'ensemble de la liste de rappel - questionnaires et saisie de données
Rédaction d'un rapport portant sur les conditions favorisant la rétention et la fidélisation	Dépôt du rapport et recommandations
Développer de meilleures pratiques en la matière	Cibler les conditions favorisant la rétention et la fidélisation des éducateurs de la liste de rappel Identification du profil de nos employés de ce secteur Identifications des moyens concrets à mettre en place à court , moyen et long terme Implantation des meilleures pratiques
Élaboration d'un plan d'action	Diffusion des données

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

Ce projet devrait s'étaler sur une période d'une année 2009-2010. Une première étape de consultation est prévue en avril 2009. Par la suite, nous prévoyons une période de 12 mois à partir de l'obtention du financement.

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)

Pour permettre la réalisation de cette mesure rapidement, l'embauche d'un chargé de projet sera nécessaire, d'un animateur de groupes de discussion ainsi qu'un soutien secrétariat à temps plein. Sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, le chargé de projet aura comme mandat de coordonner les travaux et la contribution des intervenants, en plus de faire rapport et de déposer ses recommandations à la direction.

Il sera nécessaire de prévoir une forme de reconnaissance pour faciliter la participation des intervenants au projet.

Pour la réalisation de ce projet, nous estimons qu'un investissement de 72 412 \$ est nécessaire. Voici les détails :

Chargé de projet : 35 000\$

Secrétariat : 8 000\$

Animateur de groupes de discussion : 15 000 \$

Rémunération des participants aux groupes de discussion (dans le respect des normes de la convention collective) : 14 412 \$ (200 personnes multipliées par 3 heures et multipliées par un taux horaire moyen 24,02 \$/heure)

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 VISÉ/S POUR L'APPLICATION 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
Éducateur (2691)	438	211	84,5	488	1137	84,5	103 postes	non	répartis par	quart de	travail.	

TITRE/S D'EMPLOI VISÉ/S POUR L'APPLICATION D'UNE MESURE	EFFECTIF TOTAL AU 31 MARS 2008		EMBAUCHES DEPUIS LE 31 MARS 2008		DÉPARTS DEPUIS LE 31 MARS 2008		TAUX DE ROULEMENT DU PERSONNEL ¹	PROPORTION DE JEUNES FEMMES DANS LA PROFESSION (20-39 ANS)		PROPORTION DE L'EFFECTIF AYANT 50 ANS ET PLUS	
	Personnes	ETC	Personnes	ETC	Personnes	ETC	%	Personnes	% de l'effectif total	Personnes	% de l'effectif total
(SUITE)	1132		107		102		8,99	581	51	196	17

¹ 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)

TABLEAU 2**HEURES TRAVAILLÉES 2007-2008**

TITRE/S D'EMPLOI VISÉ/S POUR L'APPLICATION D'UNE MESURE	HEURES TRAVAILLÉES (EXCLUANT LA MAIN-D'ŒUVRE INDÉPENDANTE)			RATIO DE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE ²		HEURES TRAVAILLÉES PAR LA MAIN-D'ŒUVRE INDÉPENDANTE (MOI)			
	À taux régulier	En temps supplémentaire	Motifs d'utilisation des heures supplémentaires	Total de l'année 2007-2008	Total des 6 dernières périodes	À taux régulier	En temps supplémentaire	Nombre de recours à la MOI durant l'année	Motifs de recours à la MOI
Éducateur	1310460	17801	Liste de rappel épuisée	0,0134	0,0176				

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

TITRE/S D'EMPLOI VISÉ/S POUR 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
	Maladie/invalidité/CSST Au 31 mars 2008: Au 31 mars 2009:	164 121			
	Maternité/parental Au 31 mars 2008: Au 31 mars 2009:	132 54			

² 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)

	Sans solde				
	Au 31 mars 2008	43			
	Au 31 mars 2009	44			

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)