



Le Centre jeunesse du
Saguenay-Lac-Saint-Jean

Chicoutimi, le 29 avril 2009

Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec

*Objet : Proposition pour l'application de mesures administratives
Personnel de la catégorie IV*

*Mesure proposée : Programme de rétention volumétrique et qualitatif de la génération
« Y » en contexte d'aide contrainte*

*Madame,
Monsieur,*

La rétention du personnel est un défi majeur pour notre organisation depuis les dernières années. La proposition de mesures administratives est sans conteste nécessaire pour contrer cette difficulté avec efficacité et de façon durable. En partenariat avec la CSN et l'Agence régionale de la santé et des services sociaux, nous vous transmettons le détail du projet élaboré.

Nous croyons que ces mesures permettront d'assurer une augmentation de la rétention des professionnels et des techniciens nécessaires pour bien répondre aux enfants en besoin de réadaptation et de protection.

En espérant le tout à votre convenance, je vous prie, d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

*Danièle Riverin
Directrice générale*

DR/lf

p. j. Formulaire

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	RÉGIONS :	Saguenay–Lac-St-Jean
PERSONNE/S -RESSOURCE :	Marc Thibeault, directeur du développement professionnel et organisationnel	N° téléphone :	418-549-4853 poste 3133
PARTENAIRES PARTAGEANT LA PROBLÉMATIQUE ET LA MESURES PROPOSÉE (AGENCE/S, SYNDICAT/S)	Personne/s-ressource : <ul style="list-style-type: none"> – Nathalie Morin (Agence) – Nancy Poulin (Centre jeunesse - CSN) – Yves Côté (Centre jeunesse, chef de service par intérim) – Sonia Savard (Centre jeunesse, chef de service par intérim) 	N° téléphone : 418-545-4980 poste 370 418-547-5773 poste 136 418-549-4853 poste 2230 418-547-5773 poste 215	
Mesure proposée :	Programme de rétention volumétrique et qualitatif de la génération « Y » en contexte d'aide contrainte		
Titre/s d'emploi visé/s pour l'application de la mesure :	Catégorie 4 : Éducateur spécialisé, technicien en travail social, psychoéducateur, agent de relations humaines		

DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE

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

La rétention du personnel en contexte d'aide contrainte :

- ✓ Embauche de 168 nouveaux employés au cours des 3 dernières années ;
- ✓ Intégration de 2 nouveaux titres d'emploi en 2007 et 2008 ;
- ✓ Augmentation significative des écarts entre le personnel d'expérience et le nouveau personnel : (53 % du personnel est âgé de moins de 35 ans) ;
- ✓ Concentration du personnel d'expérience vers des services périphériques/réadaptation en service externe, adoption, antécédents retrouvailles, expertise psychosociale, secteur ressources et contrevenance. L'âge moyen est de 50.5 ans ;
- ✓ Peu ou pas de transfert d'expertise disponible et accessible (essoufflement des seniors) ;
- ✓ Caractéristiques de la génération Y :
 - La génération Y qui est normalement très scolarisée est de plus en plus présente dans le milieu ;
 - Ces jeunes entre 20 et 30 ans ont soif de défis. Ils veulent être indépendants et autonomes, par contre, ils sont inexpérimentés ;
 - La génération Y, bien que différente des X et des babyboomers est très intéressée à s'impliquer dans leur communauté ;
 - Afin d'aller chercher leur engagement, il est préférable de favoriser le travail d'équipe, de leur faire prendre part aux décisions (en exerçant un leadership participatif) ;
 - Ces jeunes sont habitués à la gratification immédiate et au coaching régulier (famille plus petite). D'où l'importance de leur offrir un plan de gestion/développement de carrière avec des perspectives possibles (défis, formations, avantages (compensation)) ;
 - Le mentorat, le « feedback » régulier par un supérieur qu'ils respectent et qui les respectent est gage de succès ;
 - La problématique se résume au fait qu'il y a beaucoup de départ à la retraite et que nous nous retrouvons avec des jeunes, la génération Y, qui ont peu ou pas d'expérience.
- ✓ Intégration à la pratique des modifications LPJ, réorganisation des services PJ à l'intérieur de programmes et restructuration des services internes de réadaptation avec l'introduction d'une nouvelle approche.

B-Depuis quand cette problématique est-elle présente ?

Arrivée de la problématique au cours des 3 dernières années :

- ✓ Nombre de retraite : 12 % ;
- ✓ Embauche : 23.8 % ;
- ✓ Congé parental : 8.11 % ;
- ✓ Congé maladie : 5.92 %

2. CONSÉQUENCES ET INCIDENCES SUR LA PRESTATION DE SERVICES

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

Les services Protection de la jeunesse (évaluation/orientation des signalements et traitements) et les services Internes de réadaptation sont les plus compromis par l'émergence de la problématique ici identifiée. La prestation des services est retardée ou momentanément interrompue en raison du manque de personnel, de l'écart entre les départs pour différents motifs (documenté au point 1b), l'arrivée en fonction du nouvel acteur et sa capacité à répondre aux mandats qui lui sont confiés – le nouvel employé est en adaptation et en apprentissage de ses fonctions. Le transfert d'expertise peut difficilement se réaliser puisque les seniors qui sont restés au sein de ces équipes se voient confier les dossiers plus à risques et complexes à gérer : ils manifestent leur essoufflement.

Les modifications à la LPJ intégrées en juillet 2007, sont venues introduire les durées maximales de placement à l'intérieur desquelles nous devons assurer la prestation des services. La gestion des risques des enfants maintenus en milieu familial revêt plus d'importance avec les nouvelles pratiques.

L'ampleur des responsabilités reliées aux fonctions fait peur et suscite des départs précipités, des remises en question face à la profession, des congés maladie tôt en fonction.

B-Quels sont les impacts sur les patients ?

Notre mandat est d'assurer la protection et le développement des enfants et de fournir les services de réadaptation aux enfants et aux adolescents. Notre clientèle est âgée de 0 à 18 ans, donc très vulnérable. La problématique entraîne des délais d'attente plus longs, donc des conséquences plus lourdes sur le développement des enfants (actualisation des orientations retardées), les difficultés des familles desservies en protection progressent ; la qualité des services est plus difficile à assurer (moins d'expertise) et à maintenir. Les problématiques vécues par la clientèle sont complexes et sévères (abus physique, abus sexuel, négligence, rejet affectif, trouble sévère du comportement) et le personnel doit être outillé pour y faire face. Un roulement important de personnel entraîne plus de résistance envers les services de la clientèle : c'est plus long pour arriver à mettre les clients en action.

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

- ✓ Un programme d'accueil a été élaboré pour les nouveaux employés ;
- ✓ Une documentation leur est remise à leur entrée en fonction ;
- ✓ Accompagner l'employé (6 jours) pour lui permettre d'être en contact avec les services offerts au Centre jeunesse ;
- ✓ Période d'entraînement plus longue pour les éducateurs en service interne de réadaptation (passée de 3 heures à 18 heures) ;
- ✓ Une grille de planification de l'intervention (en élaboration) ;
- ✓ Assurer une supervision plus rigoureuse lors de la période couverte par la probation ;
- ✓ Ouverture à la convention collective pour permettre aux employés « seniors » d'appliquer sur les assignations de 6 mois et plus (soutenir la motivation, l'engagement et le développement de nouvelles compétences).

PRIORITÉS MINISTÉRIELLES DANS LE SECTEUR D'ACTIVITÉ 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)

Oui. La rétention du personnel : difficulté présente depuis 3 ans et qui persiste.

Les délais à respecter concernant les durées maximales de placement pour les enfants inscrits aux modifications de la Loi sur la protection de la jeunesse.

2. AVEZ-VOUS ENTREPRIS DES DÉMARCHES LOCALES OU RÉGIONALES DE PLANIFICATION DE MAIN-D'OEUVRE POUR CE TITRE D'EMPLOI ? (Si oui, résumer les constats et le/les plan/s d'action)

Le Centre jeunesse participe à deux comités régionaux. Il y a le comité régional de la planification de main-d'œuvre des techniciens et des professionnels des CSSS. Ensemble, nous trouvons des solutions pour recruter le personnel nécessaire. Nous participons à des salons de l'emploi en région mais également à Québec et à Montréal. Le deuxième comité, soit le comité régional de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, se concentre sur l'analyse actuelle des données en matière de départs à la retraite, congés maternité, etc. afin de planifier l'embauche de personnel pour les prochaines années à l'aide de plans d'action pour contrer la pénurie qui pourrait se faire ressentir dans les prochaines années.

Nous constatons que le recrutement est de plus en plus difficile, et ce, pour les appellations d'emploi telles qu'éducateur spécialisé et agent de relations humaines. Nous voulons être de plus en plus proactif en matière de prévision et planification des départs afin d'embaucher le personnel nécessaire au bon moment. Pour ce qui est du recrutement, nous sommes présents lors des différents salons d'emploi dans les Cégeps et les Universités. Nous rencontrons également les étudiants de 3^e année en technique d'éducation spécialisée et au BAC en travail social à chaque année afin de parler des possibilités d'emploi en centre jeunesse et décrire notre établissement. Nous accueillons également des stagiaires chaque année pour chacun des domaines concernés. La planification de main-d'œuvre est un sujet de plus en plus d'actualité, c'est pour cette raison que nous sommes impliqués dans différents comités afin de mettre nos idées en commun et faire de plus en plus de recrutement concerté en région avec les CSSS.

3. AVEZ-VOUS PROCÉDÉ À UN EXERCICE DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE SERVICE OU LE SECTEUR D'ACTIVITÉ CONCERNÉ ? (Si oui, quelles sont les actions qui ont été posées et les impacts de celles-ci)

Deux nouveaux titres d'emplois ont été introduits au cours des 18 derniers mois (le retour de techniciens en travail social et l'arrivée des psychoéducateurs).

Les services internes de réadaptation ont été réorganisés : changement des horaires, spécialisation des unités de vie, modification des équipes de travail et introduction clinique d'un cadre de référence (nouvelle approche).

Les services évaluation/orientation et traitement en Protection de la jeunesse ont été réorganisés au cours des derniers mois à l'intérieur d'une approche par Programmes interdisciplinaires. Cette modification s'imposait pour favoriser la spécialisation et, parallèlement, l'obligation de donner les services à l'intérieur des délais maximaux de placement (intensité requise).

Considérant que les professionnels et les techniciens engagés au cours des 3 dernières années (23.8%) sont peu expérimentés, considérant que les « seniors » sont eux-mêmes en apprentissage, le défi est de taille pour atteindre les cibles visées. L'ampleur de la tâche en décourage plusieurs et la rétention du nouveau comme du personnel d'expérience devient une préoccupation quotidienne. Le support clinique, l'encadrement face à une pratique de qualité est essentiel pour assurer la prestation de service à court, à moyen et à long terme. Intervenir en contexte d'aide contrainte pour la génération Y peut exiger beaucoup lorsqu'on a le choix d'investir dans un emploi autre qui revêt un caractère mieux adapté à ses choix de vie.

Actuellement, notre réalité leur demande d'assurer la même prestation de service qu'un membre du personnel plus expérimenté. Cet employé est en adaptation, en apprentissage et a, à exercer ses responsabilités à l'intérieur d'un cadre légal complexe concernant des enfants.

RECOMMANDATIONS ET ÉLÉMENTS DE SUIVI

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

A- Offrir un service d'intégration aux nouveaux employés exerçant en réadaptation interne et aux secteurs évaluation/orientation et traitement de la Protection de la jeunesse (libération de deux professionnels en responsabilité au plan régional).

Leur mandat : Encadrer le nouvel employé dans la planification, l'organisation et l'application des fonctions qu'il a ou aura à occuper.

Les spécifiques :

1. Assurer le suivi du nouvel employé dans l'application des processus d'intervention et des programmes d'intervention clinique ;
2. Informer, guider et soutenir le nouvel employé concernant les politiques et procédures reliées à ces fonctions ;
3. Accompagner le nouvel employé dans son processus de probation en lien avec le supérieur hiérarchique.

Référer aux plans d'action à la partie recommandations et éléments de suivi.

Et ;

B- Libérer deux éducateurs reliés à la pratique en réadaptation interne et deux autres professionnels en Protection de la jeunesse pour :

- ✓ Assurer l'intégration à la pratique des formations requises et reçues ;
- ✓ Permettre l'appropriation et l'exercice d'une qualité clinique (introduction dans la pratique du cadre de référence en réadaptation et des processus d'intervention clinique par problématique) à l'intérieur des délais exigibles.

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

PLAN D'ACTION : INTÉGRATION DES PSYCHOÉDUCATEURS, ARH ET TECHNICIENS EN TRAVAIL SOCIAL

OBJECTIF 1 : Transmettre au nouvel employé les connaissances essentielles pour occuper efficacement ses fonctions (savoir).

MOYENS : Ateliers sur les outils cliniques obligatoires.

Atelier # 1 : Le rapport sommaire et la catégorisation.
Le plan d'intervention à la famille d'accueil.
Le DEP-ADO.
La grille d'évaluation du risque suicidaire.
La grille d'abandon/risque de délaissement.

Atelier # 2 : Sensibilisation à l'ICBE.
La grille d'intensité.
La grille du développement de l'enfant (modèle PNF).

Atelier # 3 : La grille d'analyse psychosociale, modèle écosystémique.
Sensibilisation à la grille de Steinhauer (évaluation des capacités parentales).

Formation au Plan d'intervention et Gestion d'un dossier.

Atelier # 4 : Les processus cliniques à chacune des étapes du processus PJ.
Le processus d'intervention clinique (volet général).
Le processus d'intervention clinique au Programme trouble du comportement.
Le processus d'intervention clinique au Programme négligence.
Le processus d'intervention clinique au Programme abandon/risque de délaissement.
Le processus d'intervention clinique au Programme violence familiale (à venir).

Atelier # 5 : Le processus d'intervention sur la clarification d'un projet de vie :
– Les principes de la clarification ;
– Les étapes de la clarification ;
– Les délais à respecter/la judiciarisation ;
– Le système clientèle jeunesse – onglet projet de vie.

OBJECTIF 2 : Accompagner l'employé dans l'application efficace de ses fonctions à l'évaluation/orientation et au traitement en Protection de la jeunesse.

MOYENS : Atelier # 6 : La planification du travail et l'organisation réaliste de l'agenda.

Atelier # 7 : Le cheminement clinique et administratif d'un dossier à l'évaluation/orientation et au traitement en Protection de la jeunesse.

En suivi individuel planifié, à partir de dossiers ciblés, revu et ajustement des outils cliniques et des procédures d'intervention qui sont appliqués par l'employé.

En suivi individuel planifié, superviser la mise en place et la révision du plan d'intervention aux dossiers dont l'employé est responsable selon la qualité (c-smart) et les délais attendus.

OBJECTIF 3 : Supporter et susciter le développement des compétences en lien avec le savoir être de l'employé.

MOYENS : Identifier avec l'employé les sphères qui sont problématiques à l'accomplissement de ses fonctions en entrevue individuelle (1^{er} mois suivant l'embauche).

Identifier les améliorations à apporter et les moyens à utiliser par l'employé pour se faire au plan de développement (1^{er} mois suivant l'embauche).

En entrevue de suivi, favoriser la réflexion de l'employé et la mobilisation de celui-ci pour assurer le développement des compétences attendues.

Atelier # 8 : Intervenir avec les personnalités difficiles en Protection de la jeunesse.
Les principes de la médiation (6^e mois).

OBJECTIF 4 : Accompagner le nouvel employé dans son processus de probation.

MOYENS : Lorsque requis par le chef de service en lien hiérarchique avec l'employé ou à la demande de l'employé, assurer notre présence et participation aux rencontres requises par le processus.

En assurant un suivi adapté, entendre les besoins de l'employé et lui fournir les outils nécessaires pour lui permettre de poursuivre son développement (réajuster avec lui son plan de développement) au cours du processus.

MODALITÉS/FORMES PÉDAGOGIQUES

- ✓ Les ateliers sont animés en groupe par secteur/durée de 2h30 ;
- ✓ Le plan d'intervention et la tenue de dossier – journée sous-régionale interdisciplinaire de formation ;
- ✓ Rencontres en individuelle (1h30/rencontre) : suivi au plan de développement.

PLAN D'ACTION : INTÉGRATION DES ÉDUCATEURS

OBJECTIF 1 : Transmettre au nouvel employé les connaissances essentielles pour occuper efficacement ses fonctions (savoir).

- MOYENS :**
- Atelier # 1 : Rencontre sur le plan d'intervention.
Droit des usagers.
Code vestimentaire.
Éthique.
 - Atelier # 2 : Rencontre sur l'implantation du cadre de référence.
 - Atelier # 3 : Les protocoles.
La programmation.
Les règles d'unité de vie.
Les mesures éducatives disciplinaires.
 - Atelier # 4 : Service santé :
 - Médication ;
 - Santé mentale.

OBJECTIF 2 : Accompagner l'employé dans l'application efficace de ses fonctions.

- MOYENS :**
- Atelier # 5 : Recours à l'agent d'intervention avec mise en situation.
 - Atelier # 6 : Approche sécuritaire.
 - Atelier # 7 : Rencontre sur le comité d'accès, la table d'orientation, la révision avec mise en situation.

OBJECTIF 3 : Supporter et susciter le développement des compétences en lien avec le savoir être de l'employé.

- MOYENS :**
- Identifier avec l'employé les sphères qui sont problématiques à l'accomplissement de ses fonctions en entrevue individuelle.
 - Identifier les améliorations à apporter et les moyens à utiliser par l'employé pour se faire au plan de développement.
 - En entrevue de suivi, favoriser la réflexion de l'employé et la mobilisation de celui-ci pour assurer le développement des compétences attendues.

OBJECTIF 4 : Accompagner le nouvel employé dans son processus de probation.

MOYENS : Lorsque requis par le chef de service en lien hiérarchique avec l'employé ou à la demande de l'employé, assurer notre présence et participation aux rencontres requises par le processus.

En assurant un suivi adapté, entendre les besoins de l'employé et lui fournir les outils nécessaires pour lui permettre de poursuivre son développement.

MODALITÉS/FORMES PÉDAGOGIQUES

- ✓ Les ateliers sont faits en groupe ;
- ✓ Le plan d'intervention et la tenue de dossier ;
- ✓ Journée sous régionale interdisciplinaire de formation ;
- ✓ Rencontre individuelle ;
- ✓ Modeling dans les unités de vie.

Échéancier des objectifs prévus aux Plans d'action

Objectif 1 : Atteint à l'intérieur des 3 premiers mois de l'entrée en fonction de l'employé.

Objectif 2 : Atteint entre le 9^e et 12^e mois suivant l'entrée en fonction (selon le plan de développement de l'employé).

Objectif 3 : En continuum et selon le plan de développement : délai maximal du suivi d'une durée d'un an.

Objectif 4 : À la fin de la probation de l'employé (6 mois).

Outil de mesure de l'évolution utilisée

- ✓ Grille d'appréciation du niveau de compétence ;
- ✓ Plan de développement des compétences (annexés).

La grille d'appréciation et le plan de développement sont complétés au cours des premières semaines suivants l'entrée en fonction de l'employé. Le plan de développement sera revu périodiquement (aux 3 mois) et la grille d'appréciation des compétences sera réadministrée à la fin de la période visée au plan de développement de l'employé au maximum 1 an.

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?

- A) Développer la coordination professionnelle au sein des équipes :
- Identifier des intervenants références au sein des équipes.
 - Transférer l'expertise développée par la mesure administrative (contenu du programme).
- B) Une équipe de support professionnel à la Direction du développement organisationnel et professionnel :
- Supporter l'intégration à la pratique des processus d'intervention clinique et du cadre de référence.
 - Accompagner l'employé dans l'application des formations reçues.

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
Nombre des employés embauchés vs pourcentage de rétention après un an.	Augmentation du taux de rétention après un an : Éducateurs : Taux visé : 70 % (66 %, actuellement). ; ARH : Taux visé : 45 % (41 %, actuellement).
Congé maladie pour motifs psychologiques (comparatif statistique 2008/2009 et 2009/2010).	Baisse du pourcentage de congé maladie pour ce motif dans 1 an.
Respect des temps délais attendus concernant les listes d'attente E/O et traitement en Protection de la jeunesse (comparatif statistique 2008/2009 et 2009/2010).	Atteinte des cibles visées par les orientations ministérielles.
Écart type entre le nombre de projets de vie réalisés à l'intérieur des durées maximales de placement et les projets envisagés.	100 % des enfants ont accès à un projet de vie à l'intérieur des délais maximales de placement.

INDICATEURS QUALITATIFS	RÉSULTATS VISÉS
Grille d'appréciation des compétences et plan de développement professionnel individualisé pour chaque technicien/professionnel engagé et qui occupe des fonctions en réadaptation interne ou à l'évaluation/orientation ou au traitement en Protection de la jeunesse (en annexe).	Atteinte des objectifs visés au plan de développement. L'employé a augmenté le niveau de ses compétences professionnelles dans chacune des sphères concernées par le plan de développement (savoir-savoir faire et savoir être).
Grille de planification de l'intervention.	Le nouvel employé est en mesure d'assurer l'intensité requise pour les dossiers auxquels il collabore ou dont il est responsable (référence grille de planification de l'intervention).
Rencontre d'évaluation en collaboration avec le chef de service en lien hiérarchique.	L'employé est généralement autonome dans l'application de ses fonctions.

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

Jusqu'au 30 mars 2010, mais idéalement, la période d'application adaptée aux besoins serait d'une durée de 2 ans.

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

ÉVALUATION DU COUT DU PROJET	
Salaires	
3 professionnels	210 000 \$
3 techniciens	155 000 \$
Primes responsabilité	12 500 \$
Libération du personnel formé (120*22*60)	158 400 \$
Charges sociales (12.5%)	66 988 \$
Total des salaires	602 888 \$
Autres dépenses	
Frais de déplacement (150 000 km)	64 500 \$
Frais de formation (P.I.)	3 000 \$
Frais de fournitures	2 000 \$
Total des autres dépenses	69 500 \$
TOTAL DU PROJET	672 388 \$

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 – 2009-03-31

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	ETC	Personnes	ETC	Personnes	ETC	Personnes	ETC	Personnes	ETC	Personnes	ETC	Personnes	ETC
A.R.H.	95	4.6	9	4.6	48	39.35	152	39.35	11	10	–	–	–	–
Psychoéducateur	10	–	–	–	1	1	11	1	–	–	–	–	–	–
T.A.S.	5	1	2	1	2	1	9	1	–	–	–	–	–	–
Éducateur	94	11.89	24	11.89	11	8.18	129	8.18	8	5.64	7	4.64	–	–

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
A.R.H.	154	–	19	–	10	–	6.31	110	67.48 %	40	24.54 %
Psychoéducateur	9	–	2	–	–	–	–	6	54.55 %	–	–
T.A.S.	8	–	5	–	–	–	–	8	61.54 %	1	7.69 %
Éducateur	188	–	39	–	20	–	10.13	163	78.74 %	21	10.63 %

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'OEUVRE INDÉPENDANTE)			RATIO DE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE ²		HEURES TRAVAILLÉES PAR LA MAIN-D'OEUVRE 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
A.R.H.	69.293	177	Urgence sociale	.25 %	.32 %	N/A	N/A	N/A	N/A
Psychoéducateur	6.050	–	–	–	–	–	–	–	–
T.A.S.	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Éducateur	50.042	205	Surcroît	.41 %	.16 %	–	–	–	–

TABLEAU 3**ABSENCES DE PLUS DE 28 JOURS – 2009-04-14**

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
A.R.H.	Invalidité	11	–	–	–
	Retraite progressive	5	–	–	–
	Congé partiel sans solde	5	–	–	–
	Congé sans solde	2	–	–	–
	Retrait préventif	7	–	–	–
	Maternité	2	–	–	–
	Congé parental sans solde	5	–	–	–
	Congé parental partiel sans solde	1	–	–	–

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)

Psychoéducateur	Invalidité	1	–	–	–
T.A.S.	Maternité	1	–	–	–
Éducateur	Invalidité	6	–	–	–
	CSST	2	–	–	–
	Congé RCSTD	1	–	–	–
	Congé sans solde	2	–	–	–
	Congé partiel sans solde	1	–	–	–
	Retraite progressive	2	–	–	–
	Retrait préventif	7	–	–	–
	Maternité	8	–	–	–
	Congé parental sans solde	7	–	–	–
	Congé parental partiel sans solde	1	–	–	–

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).

Comme le recrutement de personnel est de plus en plus difficile pour certaines appellations d'emploi, cela entraîne quelques problématiques lorsque nous devons combler des postes dans notre organisation. Depuis le début de l'année 2007, voici des exemples d'appellations d'emploi et le nombre de mois pendant lesquels ils ont été vacants :

- ✓ Psychoéducateur (unité de traitement individualisé) 9 mois ;
- ✓ Agent de relations humaines en toxicomanie 4 mois ;
- ✓ Psychologue en santé mentale 6 mois ;
- ✓ Infirmière clinicienne en santé mentale 6 mois.

Pour chaque appellation, il y a eu 1 ou 2 affichages dans les journaux, car nous n'étions pas en mesure de combler nos postes avec le personnel en poste dans notre établissement ou sur la liste de rappel.

À noter que nous affichons nos offres d'emploi pour la liste de rappel (ARH et éducateurs) dans les journaux locaux environ 3 fois par année et dans les Universités et Cégeps en continu.

Notre processus de sélection est bien défini. Il comporte plusieurs étapes : test écrit, entrevue de sélection avec chef de service, test psychométrique, références d'emploi et vérifications d'antécédents judiciaires.

Voici des tableaux résumant nos statistiques en matière de sélection pour les ARH et les éducateurs (2007-2008 et 2008-2009) :

Éducatrice - Éducateur		
Période du 1^{er} mars 2007 au 29 février 2008		
Candidats	71	100 %
Non retenus après test écrit	34	48 %
Non retenus après entrevue	6	8 %
Retenus	31	44 %
Embauchés	30	42 %

Éducatrice - Éducateur**Période du 1^{er} mars 2008 au 28 février 2009**

Candidats	58	100 %
Non retenus après test écrit	10	17 %
Non retenus après entrevue	10	17 %
Retenus	38	66 %
Embauchés	34	59 %

Agente - Agent relations humaines**Période du 1^{er} mars 2007 au 29 février 2008**

Candidats	77	100 %
Non retenus après test écrit	44	57 %
Non retenus après entrevue	15	19 %
Retenus	18	23 %
Embauchés	17	22 %

Agente - Agent relations humaines**Période du 1^{er} mars 2008 au 28 février 2009**

Candidats	34	100 %
Non retenus après test écrit	10	29 %
Non retenus après entrevue	10	29 %
Retenus	14	41 %
Embauchés	13	38 %

MOTIFS DE DÉPART DU PERSONNEL

Il est à noter que nous avons plus d'embauches que de départs, et ce, dans plusieurs appellations d'emploi. Dans les 2 dernières années, nous avons eu plusieurs départs à la retraite et également plusieurs congés maternité (souvent précédé d'un retrait préventif) à remplacer.

Voici un tableau démontrant les retraites et les congés maternité des deux dernières années :

	Retraite	Congé maternité
2007-2008 - (1 ^{er} avril 2007 au 31 mars 2008)	15/466 (3.2 %)	7.74 %
2007-2008 - (1 ^{er} avril 2007 au 31 mars 2008)	21/466 (4.5 %)	8.59 %

Dans les cas de démission, plusieurs motifs peuvent être invoqués, les plus courants sont les suivants :

- ✓ Nombre d'heures proposées insuffisantes (éducateurs vs quart de travail) ;
- ✓ Durée des contrats indéterminés (instabilité) ;
- ✓ Clientèle difficile ;
- ✓ Manque de support en emploi ;
- ✓ Mobilité sur le territoire (grand secteur géographique à combler) ;
- ✓ Formation (DEC, BAC) n'est pas assez préparatoire au marché du travail, etc.

Appréciation des compétences professionnelles	
La compétence étant une valeur fondamentale de l'établissement, il devient incontournable pour chaque employé du Centre jeunesse du Saguenay—Lac-Saint-Jean de pouvoir se situer au niveau de son développement professionnel. Cette section doit être complétée pour tout le personnel quelle que soit sa fonction clinique .	
COMPÉTENCES EN LIEN AVEC LES POSTES CLINIQUES	DEGRÉ DE MAÎTRISE OU D'AISANCE
SAVOIR	
A. Connaissance des stades du développement de l'enfant et des problématiques de la clientèle	
B. Connaissance des normes professionnelles en lien avec les exigences de sa fonction	
C. Connaissance des outils cliniques pertinents	
D. Connaissance des techniques d'intervention	
E. Connaissance des lois applicables à sa fonction clinique (LSJPA, LSSSS, LPJ)	
SAVOIR-FAIRE	
F. Démonstre une compréhension clinique (capacité d'analyse et de synthèse, élaboration des objectifs réalistes)	
G. Utilise les outils d'évaluation avec aisance	
H. Utilise avec discernement les techniques d'intervention	
I. Applique les lois selon les contextes d'intervention	
J. Applique les normes professionnelles dans un cadre d'intervention	
K. Utilise les systèmes informatiques en lien avec sa fonction	
L. Fournit une qualité rédactionnelle des rapports	
SAVOIR-ÊTRE	
M. Respect	Des collègues
	Des usagers
	Des partenaires
N. Capacité à s'adapter	Souplesse
	Créativité
	Gestion des ambiguïtés
	Gestion des priorités
	Ouverture d'esprit
O. Capacité à travailler en équipe	Association
	Collaboration
	Ralliement

Légende : 0) Ne manifeste pas cette habileté 2) Manifeste cette habileté la plupart du temps
1) Manifeste parfois cette habileté 3) Manifeste cette habileté avec aisance

COMPÉTENCES EN LIEN AVEC LES POSTES CLINIQUES		DEGRÉ DE MAÎTRISE OU D'AISANCE
P. Capacité à communiquer	Écoute	
	Expression verbale	
	Qualité rédactionnelle	
	Affirmation de soi	
Q. Capacité à se responsabiliser	Planification du travail et garantie de la continuité d'intervention	
	Ponctualité	
	Autonomie	
	Anticipation des impacts de ses décisions	
R. Sens éthique	Consultation et référence aux personnes compétentes (lorsque requis)	
	Respect des politiques et des procédures de l'établissement	
	Confidentialité	
	Loyauté	

Légende : 0) Ne manifeste pas cette habileté 2) Manifeste cette habileté la plupart du temps
1) Manifeste parfois cette habileté 3) Manifeste cette habileté avec aisance

PLAN INDIVIDUEL DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Zone liée à la réalisation de ma fonction

TÂCHES ET/OU ATTITUDES (SAVOIR-FAIRE – SAVOIR-ÊTRE) LIÉES À MA FONCTION : À DÉVELOPPER OU À AMÉLIORER	OBJECTIFS	ACTIVITÉS	ÉCHÉANCIER

PLAN INDIVIDUEL DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Zone liée au développement de mes compétences (connaissances/habilités)

TÂCHES ET/OU ATTITUDES (SAVOIR-FAIRE – SAVOIR-ÊTRE) LIÉES À MA FONCTION : À DÉVELOPPER OU À AMÉLIORER	OBJECTIFS	ACTIVITÉS	ÉCHÉANCIER

Intervenant : _____

Heures
par 3 mois

SECTION GÉNÉRALE :

1. Temps disponible psychoéducateur ARH/TTS ou TES consacré à la tâche

* Ce nombre tient compte des périodes fixes de non-disponibilité reliées aux absences suivantes :

- . Congés fériés
- . Congés maladies
- . Formation
- . Pausés-santé
- . Réunions d'équipe
- . Fiches de temps, compte de dépenses, etc.
- . Grande consultation

Total : 126 heures par 3 mois ARH/TTS/PsyED TES

On soustrait ce nombre aux 451,5 heures rémunérées par 3 mois

325 h 30 min

SECTION TRAITEMENT :

2. Cote statutaire accordée pour la section traitement pour l'encadrement, la consultation (psychologique inclus) et la discussion de cas (heures/mois)

12 h/3 mois

12 h

3. Activités spécifiques à chaque intervenant

Soustraire le temps prévu relié aux activités suivantes selon votre situation : (1 journée = 7 heures)

A) Supervision de stagiaires (cote statutaire : nombre de stagiaires)

Cote statutaire x 30 h/3 mois

Soustraire le nombre d'heures prévues

B) Animation de groupe

Temps déterminé doit tenir compte de la préparation, du transport, des discussions avec les intervenants et de la rédaction des notes

Nombre de groupes x 4 mois (int.social & réadapt.)

Soustraire le nombre d'heures prévues

C) Participation à des activités syndicales

Soustraire le nombre d'heures estimées des absences à venir h/3 mois

L'évaluation des libérations est effectuée lors de la révision de la charge de travail

D) Participation au conseil multi, à des groupes de travail et à des activités autorisées de partenariat

Soustraire le nombre d'heures estimées des absences à venir h/3 mois

L'évaluation des libérations est effectuée lors de la révision de la charge de travail

E) Transport moyen pour un intervenant, selon le secteur:

Alma, Chibougamau, Chicoutimi, Jonquière: inscrire 8 h

15 h/3 mois

Dolbeau, La Baie, Roberval, inscrire 15 h

15 h

F) Nombre d'heures non-travaillées (intervenant à temps partiel)

h/3 mois

Total des heures pour activités spécifiques pour 3 mois :

15 h

4. Activités en lien avec le plan d'intervention (pondération de la charge de cas)

La cotation est basée sur les **besoins** identifiés au PI. Il s'agit de mesurer l'investissement prévu pour chaque dossier (après validation avec le chef de service) en tenant compte des activités suivantes :

On entend par :

ENTREVUE :

- le temps d'entrevue (contact direct)
- les entrevues et les contacts téléphoniques
- leur préparation
- la rédaction des notes évolutives

COLLABORATEURS :

- l'éducateur
- le personnel du centre de réadaptation
- le psychologue
- le personnel scolaire
- les intervenants du CLSC
- les intervenants en pédopsychiatrie
- les intervenants en garderie
- les intervenants de la Maison de la famille
- autres

TIERS :

- toute personne gravitant autour de la famille autre qu'un professionnel : grand-mère, fratrie, conjoint, etc.