



Au-delà des soins de santé

STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION POUR LES SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES



Introduction

Ce projet s'appuie sur la recherche antérieure de la Commission de développement de la main-d'oeuvre de Sarnia Lambton (CDMSL) relative au vieillissement de la population ainsi que sur notre participation à l'initiative Age-Friendly Sarnia. Cette recherche a montré que la communauté connaîtra plusieurs vagues de départ à la retraite. Les services sociaux et communautaires verront une demande accrue pour leurs services, demande qui devra être bien planifiée. Le présent rapport indiquera des solutions face aux défis identifiés par nos partenaires dans les domaines du recrutement et de la rétention

Services sociaux et communautaires

Les travailleurs des services sociaux et communautaires mettent en oeuvre et gèrent de nombreux programmes et ils aident leurs clients à faire face à leurs problèmes personnels et sociaux. Les données de Statistique Canada montrent que ces travailleurs sont embauchés par des agences de services sociaux et gouvernementaux, de santé mentale, de foyers de groupe, de haltes-accueil, de centres de toxicomanie, de conseils scolaires, d'établissements correctionnels et autres établissements.

Dans ce rapport, toutes les professions de la Classification nationale des professions (CNP) 4212 incluent:

- agent de maintien du revenu
- agent d'indemnisation et d'assistance sociale
- agent du service des anciens combattants
- instructeur en préparation à la vie quotidienne
- intervenant – programmes d'extension des services aux Autochtones
- superviseur de centre d'hébergement pour femmes – services sociaux
- travailleur auprès des enfants et des jeunes
- travailleur de halte-accueil
- travailleur des services à la jeunesse
- travailleur des services communautaires
- travailleur des services de développement
- travailleur des services d'intervention d'urgence
- travailleur des services familiaux
- travailleur des services sociaux
- travailleur en développement communautaire
- travailleur en foyer de groupe
- travailleur en réadaptation
- travailleur en services sociaux
- travailleur en santé mentale
- travailleur en toxicomanie

Salaires

Les travailleurs de ces services dans la région de Windsor-Sarnia gagnent en moyenne 14,25\$ heure

	Salaires (\$ heure)		
	Bas	Médian	Haut
Ontario	14,3	22	33,3
Canada	14	21	32
Région de London	15,16	22	28,5
Région de Windsor-Sarnia	14,25	22	36,13

Tableau 1 Source: Statistique Canada. Recensement 2016

Exigences relatives au niveau de scolarité

Selon Statistique Canada, les professions de CNP 4212 – les travailleurs sociaux et communautaires doivent habituellement avoir complété un programme collégial ou universitaire en travail social, en soins pour enfants ou jeunes, en psychologie ou un autre en science social ou en soins de santé. Cependant une expérience de travail antérieure dans un environnement de services sociaux comme bénévole ou de soutien peut remplacer une scolarité formelle pour certaines professions. Toutes les professions n'exigent pas des études post-secondaires. Cependant les travailleurs auprès des enfants, des jeunes, et ceux des services sociaux doivent en Ontario être membres d'un organisme provincial de réglementation.

Les travailleurs des services sociaux et communautaires du comté de Lambton	
Total – Plus haut certificat, diplôme ou grade	680
Aucun certificat, diplôme ou grade	10
Certificat, diplôme ou grade	675
Diplôme d'études-secondaires ou certificat équivalent	45
Certificat ou diplôme collégial, CEGEP ou non universitaire	415
Certificat, diplôme ou grade universitaire	210
Certificat, diplôme universitaire sous le niveau baccalauréat	20
Certificat ou grade universitaire (baccalauréat et plus)	195
Baccalauréat	155
Certificat, diplôme universitaire supérieur au baccalauréat	10
Maîtrise	30

Tableau 2 Source: Statistique Canada. Recensement 2016, tableau sur mesure T15 POR Boards CD

Défis actuels

CDMSL a rencontré des organismes locaux de Sarnia Lambton pour discuter des défis actuels concernant le recrutement et la rétention des employés travaillant dans les services sociaux et communautaires. Les employeurs font face à de nombreux départs dans ces professions. Ils mentionnent que ces postes sont difficiles à combler en raison de nombreux facteurs comme la nature du travail, le manque de demandeurs d'emploi locaux et l'incapacité à payer des salaires concurrentiels.

Les travailleurs des services sociaux et communautaires fournissent du soutien de première ligne aux personnes, aux familles et aux communautés dans le besoin. Ils travaillent dans beaucoup d'endroits comme les cliniques de santé mentale, les écoles, les centres communautaires, les hôpitaux, en pratique privée et en milieu domestique. Les employeurs disent qu'étant donné que ces postes sont généralement par quarts de travail ou à contrat, il est difficile de retenir des employés et d'attirer des personnes de talent sans pouvoir leur garantir des heures de travail ou un emploi à temps plein.

Les organisations communautaires ont aussi fait état des défis pour trouver des personnes détenant des qualifications post-secondaires et de l'expérience qui sont cruciales puisque ces personnes jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la qualité de vie de personnes vulnérables ayant besoin de soins sociaux, physiques et mentaux complexes. Les employeurs ont indiqué qu'il leur est difficile de payer des salaires concurrentiels ou offrir des incitatifs pour attirer et retenir des travailleurs qualifiés.

Solutions

Développer des techniques de recrutement

Les employeurs ont pris part à une session de consultation et discuté de solutions face aux défis du recrutement et de la rétention des employés dans les postes de services sociaux et communautaires. Ils ont suggéré le développement d'une stratégie de l'embauche, du recrutement et de la rétention

Pour étudier les solutions mentionnées par les partenaires de la communauté, Lisa Isaac une professionnelle RH détenant le titre CRHA a fourni un aperçu des façons de lutter contre les départs dans les services sociaux et communautaires. Selon une enquête sur les tendances faite par APRH en 2017, la moyenne des départs dans les services de santé et sociaux est de 9,4%. À cause de la pénurie de candidats qualifiés, il devient critique pour les employeurs de se concentrer sur le sujet de la rétention.

Faire de la publicité en utilisant diverses méthodes de recrutement

La meilleure méthode de recrutement selon les répondants du EmployerOne Survey 2019 de CDMSL en 2918 était le bouche-à-oreille. Afin de rejoindre un plus large public, les employeurs devraient utiliser plusieurs formes de publicité, comme:

- Sites Web (indeed, Kijiji, Service Canada)
- Les médias sociaux (Facebook, LinkedIn)
- Foires de carrière, foires de carrière d'une industrie en particulier
- Agences de talent
- Possibilités d'apprentissage expérimental post-secondaire
- Associations professionnelles

Les 6 Meilleures Méthodes de Recrutement

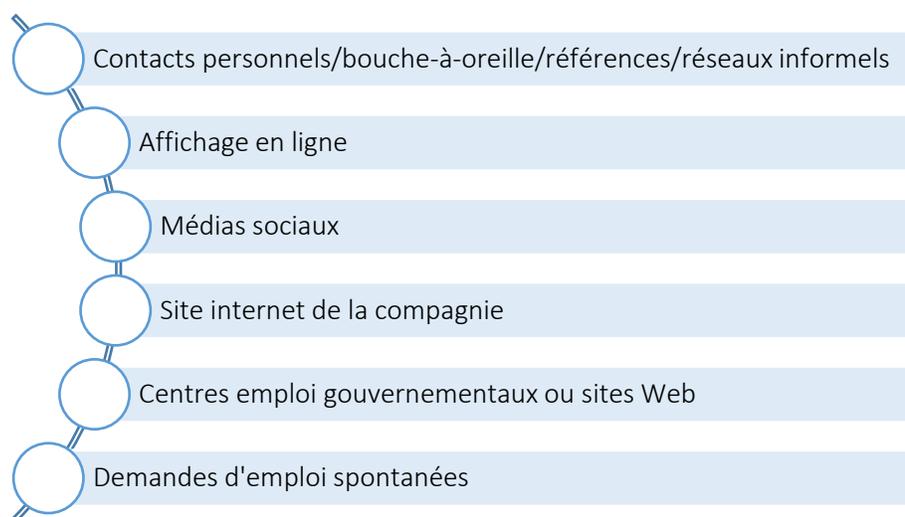


Tableau 3 Source: 2019 EmployerOne Survey

Cherchez de l'aide auprès des agences locales de talent:

Selon les résultats du EmployerOne Survey 2019, 23% des entreprises participantes ont gratuitement reçu de l'aide d'une agence de service emploi pour recruter des employés, alors que 12% ont payé une agence. Si les employeurs désirent recevoir de l'aide pour développer ou modifier leurs méthodes de recrutement, ils peuvent s'adresser aux fournisseurs de services d'Emploi Ontario suivants:



Goodwill Career Centre

Tél: (519) 332-4333
Site Web: www.goodwillekl.com



Lambton College Community Employment Services

Tél: (519) 882-4333
Site Web: www.lambtoncollege.ca/CES/



The Workplace Group

Tél: (519) 337-7377
Site Web: www.theworkplacegroup.ca



Four Winds Community Employment Services

Tél: (519) 786-6780
Site Web: www.kettlepoint.org/four-winds-community-employment-services/

Agrandir la zone de recrutement

Présentement, 72% des entreprises engagent du personnel dans Sarnia Lambton, alors que 20% seulement embauchent ailleurs en province, 6% au niveau national et 3% à l'international. Ceux qui embauchent uniquement dans Sarnia Lambton manquent une occasion de recruter des diplômés de 14 universités ontariennes qui offrent des programmes en sciences sociales et d'autres de niveau collégial et universitaire pour des travailleurs des services sociaux et communautaires et de préposés aux services de soutien à la personne PSSP. Ces entreprises ont ainsi accès à seulement 5% des candidats provinciaux.

Pour recruter avec succès un candidat de l'extérieur de la région, les employeurs devraient souligner les avantages de Sarnia Lambton et faire rencontrer au candidat potentiel les navigateurs communautaires. Les employeurs peuvent:

- utiliser leur connaissance du milieu pour aider les employés à trouver un logement,
- fournir de l'information sur les activités culturelles de la région,
- diriger le candidat vers les attractions de la région,
- offrir aux candidats les ressources destinées aux nouveaux arrivants et les liens vers d'autres ressources comme les différentes options liées à la garde des jeunes enfants:

<https://onehsn.com/Lambton/>

Suivi et surveillance des progrès

Pour déterminer l'efficacité des stratégies qui sont présentement en place, faire le suivi et contrôler les départs peuvent donner un portrait des différents aspects du lieu de travail. Savoir qui quitte la compagnie, le moment du départ et le département concerné peut-être de l'information importante pour fin d'analyse au fil du temps. La vérification des progrès peut se faire en utilisant des mesures ou en combinant de simples discussions avec des employés de longue date ou nouveaux pour déterminer pourquoi ils gardent leur emploi et pour identifier les points à améliorer.

Les mesures importantes à vérifier:

- taux général de départs
- taux de départs volontaires
- taux de départs involontaires

Dès qu'un employeur a déterminé les indicateurs clés de performance (ICP), il peut comparer ses mesures aux moyennes des professions au niveau provincial ou de l'industrie pour connaître l'état général de son organisme et de chaque département.

$$\text{Taux de départs (\%)} = \frac{\text{Nombre d'employés ayant quittés durant une période déterminée}}{\text{moyenne d'employés durant une période déterminée}} \times 100$$

Recruter et retenir les travailleurs à temps partiel

Il est établi que plusieurs de ces postes sont à temps partiel. Voici quelques conseils de recrutement. La recherche sur les départs montre que la principale raison du départ d'un employé est la présence d'un mauvais patron, le salaire se trouvant beaucoup plus bas sur la liste des raisons pour quitter un emploi.

Recruter des travailleurs à temps partiel:	Retenir des travailleurs à temps partiel:
<ul style="list-style-type: none">• Cibler des candidats moins expérimentés: plus de demandeurs probablement répondront• Affichage de poste objectif, mesurable et spécifique• Vérifier leur personnalité ainsi que les qualifications qu'ils peuvent apprendre	<ul style="list-style-type: none">• Offrir la possibilité de développer une carrière• Être flexible sur les priorités de la vie et du travail• Offrir des activités au travail pour les travailleurs à temps plein• Offrir le soutien de la direction pour prévenir le surmenage

Stratégies pour réduire les départs

Déterminer les motifs d'engagement des employés actuels

Pour réduire les départs des nouveaux employés, les employeurs doivent en premier lieu comprendre pourquoi les employés actuels restent. Ceci leur permettra de savoir ce qu'ils devraient inclure dans leur stratégie de recrutement. La liste ci-dessous comprend différents motifs d'engagement de la part des employés et les stratégies correspondantes pour leur rétention.

Engagement affectif: attaché avec émotion à l'organisme	Engagement continu: financièrement attaché à l'organisme	Engagement normatif: obligation morale à l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Créer et encourager la culture du travail en équipe • Débriefage chaque semaine/mensuellement, débriefage émotionnel • Soutien de la direction pour prévenir le surmenage • Permettre aux employés de contribuer aux décisions du département sur leur travail • Insister sur l'importance du travail et de la mission de l'organisme • Expliquer pourquoi les décisions sont prises et les effets sur eux 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les salaires • En mettant l'accent sur l'engagement continu, ceci améliorera à la fois le nombre de candidats et le taux de rétention 	<ul style="list-style-type: none"> • Les avantages d'un emploi apportent un sentiment de réciprocité • Développement de carrière • Peut comprendre des projets spéciaux • "Avoir du plaisir au travail" • Activités à coûts bas: jours thème, dîners-partage, échanges de cadeaux • Activités Inclusives et engageantes: célébrations d'un jalon, journées de perfectionnement

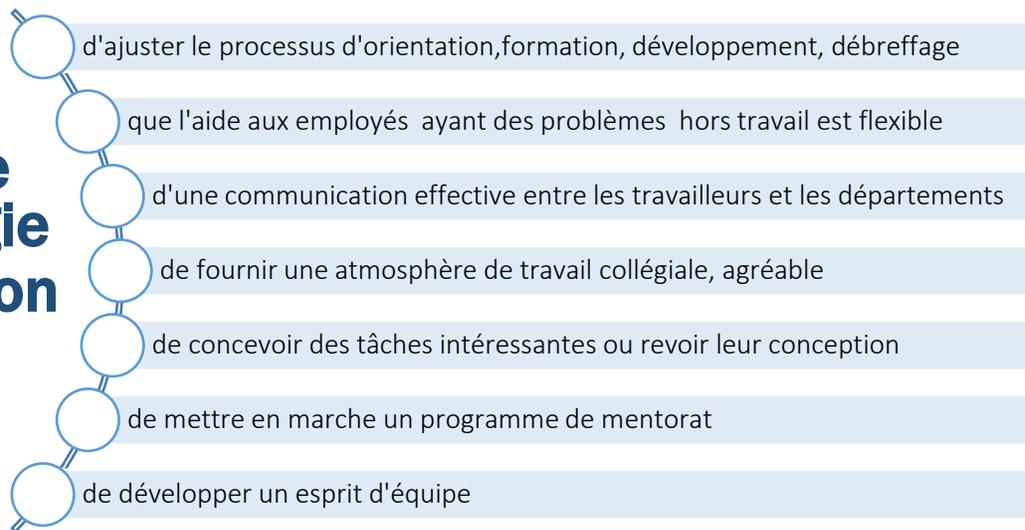
Tableau 4 Source: Ariely, D. (2017). *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motives*.

Créer un milieu de travail positif et de loyauté entre les employés et leurs employeurs dépend d'une très bonne stratégie de rétention. Voici quelques exemples de stratégies:

Former les directeurs en stratégies de rétention et qu'ils en soient responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Le salaire n'est pas la principale raison pour expliquer le départ d'un employé, mais plutôt la présence d'un mauvais patron • Introduisez l'intelligence émotionnelle chez les superviseurs, communiquer, soyez aimable, engagez les employés personnellement
Récompenser d'une manière juste, consistante, variée, selon performance, résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Récompenses à coûts bas: les inviter à dîner • Offrir des régimes de bénéfices différés pour leur loyauté
Tenir des discussions de débriefage, développement de carrière avec vos employés	<ul style="list-style-type: none"> • Mener des revues annuelles ou bi-annuelles • Offrir des possibilités de développement professionnel • Offrir de la formation interdisciplinaire

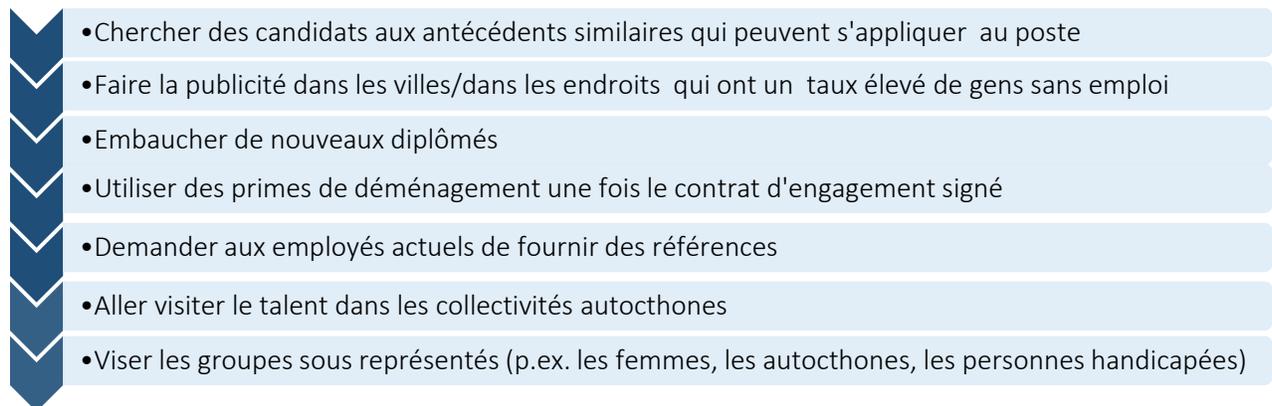
Lorsque vous faites la revue des stratégies de rétention, assurez-vous :

Revue Stratégie Rétention



Développer le recrutement

Il n'est pas facile de recruter des personnes talentueuses, surtout lorsque les travailleurs qualifiés manquent. Il faut alors dépasser les méthodes habituelles pour développer le bassin de candidats.



En ayant un processus efficace de recrutement, on peut diminuer le temps et les coûts liés à la recherche, aux entrevues, à l'embauche et à la formation. Voici quelques bonnes pratiques à suivre:



L'apprentissage expérientiel

Lors de discussions avec les partenaires communautaires, il a été suggéré pour faire face aux défis du recrutement d'embaucher des étudiants du post-secondaire. Ces embauches offriraient beaucoup de bénéfices aux employeurs qui souhaitent attirer et retenir le talent local ayant les compétence et qualités requises et elles auraient aussi l'avantage de garder les coûts du recrutement et de l'embauche bas.

Définition de l'apprentissage expérientiel

On définit souvent l'apprentissage expérientiel comme une combinaison de théorie académique et d'expérience. Il peut s'acquérir en classe, dans la communauté ou en milieu de travail. Le but de l'expérience pratique consiste à améliorer les connaissances académiques afin d'élargir les compétences et les possibilités d'emploi. Les étudiants exécutent non seulement les tâches du poste en question, mais ils peuvent aussi voir comment les compétences acquises au niveau académique peuvent être mises en pratique au-delà des salles de cours. La possibilité de faire de l'apprentissage expérientiel leur permettra d'entrer en toute confiance dans le monde du travail. Voici des exemples d'apprentissage expérientiel:

- Visite lieu de travail
- Travail coop Scolarité
- Jumelage
- Mentorat
- payée ou non-
- Stage
- Emplois de terrain
- Stage

Les bénéfices de l'apprentissage expérientiel

Cette approche de formation pratique et concrète permet aux élèves de connaître leur employeur et d'acquérir l'information nécessaire à leur réussite en exécutant eux-mêmes les tâches. L'apprentissage expérientiel par immersion procure beaucoup de bénéfices à la fois aux étudiants et aux employeurs.

Les bénéfices pour les étudiants	Les bénéfices pour les employeurs
<ul style="list-style-type: none">• Pouvoir augmenter leur connaissance académique par le biais d'occasions qui leur permettent de comprendre et d'établir le lien entre les concepts théoriques et les pratiques actuelles.• Acquérir des compétences et de l'expérience en pensée critique, en résolution de problèmes et en prise de décision• Augmentation de l'engagement qui permet le développement de la mémoire puisque l'information est associée à des valeurs et des sentiments	<ul style="list-style-type: none">• Accès continu à un groupe de candidats motivés possédant des talents diversifiés• Accès à de nouvelles idées et perspectives et à des employés à court terme enthousiastes• La possibilité d'évaluer le potentiel des employés de longue durée• Voir aux besoins de courte durée dans les périodes de pointe et de projets spéciaux• Un atout compétitif, les étudiants étant à jour concernant les dernières technologies et concepts dans leurs domaines respectifs

Conclusion

La rétention des employés dans les services communautaires est un défi de taille et les départs des employés est difficile à gérer pour tous. Ils sont onéreux pour les employeurs, décourageant pour l'employés qui souhaite un emploi stable et ont des effets négatifs au travail. Aborder certains des défis liés au recrutement et à la rétention en utilisant les stratégies mises en lumière dans le présent rapport aideraient les employeurs à limiter les départs, à attirer des candidats et à les retenir comme employés.

Merci de nous faire part de vos commentaires sur le rapport Au-delà des soins de santé en répondant aux 3 questions de notre sondage.

Lien du sondage: <https://www.surveymonkey.com/r/BHCReport2019>



Ce projet est financé en partie par le gouvernement du Canada et le gouvernement de l'Ontario.
Les opinions émises dans ce rapport sont celles de CDMSL et ne représentent pas celles de la province.