

« Et ensuite? »

Rétention, attraction et croissance du personnel dans le secteur de l'aide et des services à but non lucratif



Perspective du gestionnaire et des HR



Notre vision : Nous envisageons le développement continu d'une main-d'œuvre de pointe.

Notre mission : Engager les partenaires à trouver des solutions aux besoins locaux en matière de développement de la main-d'œuvre.

Nous tenons à remercier sincèrement les cadres, les professionnels des ressources humaines et les autres personnes qui ont participé à nos sessions stratégiques en novembre 2024. Vos points de vue et vos idées nous donnent un point de départ pour une discussion locale sur la manière de retenir, d'attirer et d'entretenir le personnel dans les domaines suivants:

- Soins de santé
- Éducation et garde d'enfants
- Services sociaux
- Organisations à but non lucratif

Nous remercions également les membres de l'équipe consultative du projet « Supporting the Non-Profit and Caring Sectors » pour l'aide et les conseils qu'ils nous ont apportés dans l'élaboration de ce projet.

Nous remercions également les membres de l'équipe consultative du projet « Supporting the Non-Profit and Caring Sectors » pour l'aide et les conseils qu'ils nous ont apportés dans l'élaboration de ce projet.

Canada 

**EMPLOYMENT
ONTARIO**

Ontario 

Ce projet est financé par le gouvernement du Canada et le gouvernement de l'Ontario.

Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas celles du gouvernement du Canada ou du gouvernement de l'Ontario.

Introduction

En novembre 2024, nous avons organisé des séances de réflexion avec des responsables locaux et des membres du personnel des ressources humaines dans de secteurs d'entraide tels que:

- L'éducation
- Le garde d'enfants
- Soins de santé
- Les services sociaux
- Les organisations à but non lucratif

Nous avons pose la question suivante:

« Comment conserver, attirer et développer notre main-d'œuvre ? »

Ce rapport, ainsi que les notes manuscrites qui l'accompagnent, est un résumé de leurs réponses.



Attention!

Il ne s'agit que d'un point de départ pour la conversation ! Le point de vue des autres parties concernées (travailleurs de première ligne, bailleurs de fonds, autres décideurs clés, communauté) sera nécessaire pour une amélioration efficace et durable.



En lisant ce rapport, notez ce qui suit:

- Qu'est-ce que votre organisation fait de bien?
- Quels sont les domaines à changer en priorité?
- Quelles sont les ressources ou les partenaires communautaires qui peuvent vous aider?
- Comment allez-vous mettre en œuvre le changement?

Si nous ne changeons rien, rien ne changera.

Comment allez vous rendre votre lieu de travail et votre secteur plus forts et plus résilients?

Vous avez de commentaires, des questions ou souhaitez poursuivre la conversation? Envoyez-nous un courriel à l'adresse info@workforceplanningboard.com ou appelez le 519-622-7122.

Sonya Vanderheide
Coordinatrice de projet

Rémunération

Le personnel peut-il couvrir ses besoins de base avec la rémunération qu'il reçoit pour son travail ? Si ce n'est pas le cas, vous pouvez vous attendre à ce qu'ils partent dès qu'ils trouveront un poste qui leur permette de le faire. De même, votre vivier de candidats risque d'être limité si seules les personnes ayant le privilège et la capacité d'accepter un salaire inférieur postulent.

Salaire

- Salaire juste et équitable
- Salaire compétitif
- Plus d'alignement sur les normes minimales de rémunération
- Normalisation de l'échelle salariale entre des fonctions similaires / des qualifications similaires
- Certification du salaire de subsistance ([Ontario Living Wage Network](#)) — **Réseau ontarien du salaire de subsistance (url text translation)**
 - 21,30 \$/heure Salaire vital dans Dufferin Guelph Wellington Waterloo (2024)

Avantages sociaux

- Prestations de santé
- Régimes de retraite / RRSP / Pension
- Options d'avantages sociaux pour le travail dans le secteur précaire : contrats, travailleurs à temps partiel

Supprimer les obstacles financiers

- Pour les Nouvelles recrues et le personnel en place
- Couvrir les dépenses et l'équipement liés au travail:
 - Certifications exigées par le secteur (contrôle du secteur vulnérable, premiers secours)
 - Cotisations annuelles dans les domaines réglementés
 - Ordinateur portable, logiciels, téléphone portable
 - Kilométrage



Work-life
Balance ♥

Retirement
Plans

Equitable
Funding

Competitive
Salary
Benefits

Encourage
time away
from work
(disconnecting)

use days
you're entitled
to ..
Vacation

Wellness
Day

Living
Wage
Certification

Personnalisation

- Reconnaître les besoins différents selon l'âge, les étapes de la vie et les individus.
- Comment offrir de la flexibilité aux employés en personne (c.-à-d. au personnel des garderies) ?
- Les travailleurs en personne peuvent avoir besoin d'un congé payé supplémentaire lorsqu'ils ont des réparateurs à leur domicile.
- Les travailleurs à domicile peuvent apprécier d'avoir plus d'occasions de travailler en équipe.
- Élaborer un menu d'options de rémunération. Les employés choisissent des options parmi les catégories proposées.



Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

- En tant que dirigeants, encouragez et donnez l'exemple en utilisant les jours de vacances auxquels vous avez droit.
- Cherchez des occasions de ressourcer le personnel : congés de fermeture, vendredis d'été, journée du bien-être.
- Respectez le droit à la déconnexion
- Travailler plus d'heures n'est pas synonyme d'excellence
- Flexibilité des heures ou des horaires de travail
- Semaine de travail plus courte / semaine de travail de 4 jours
- Possibilité de travailler à domicile

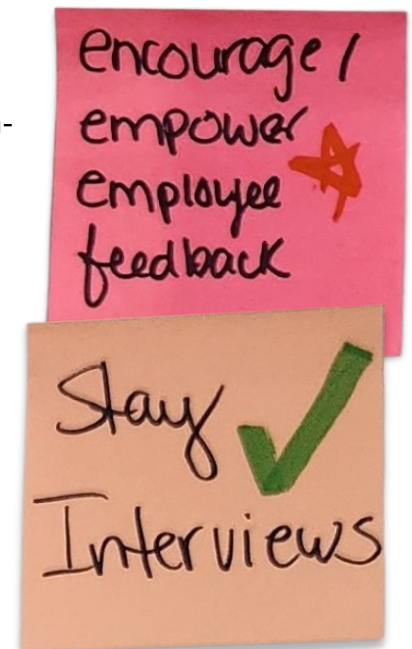


Connexion et culture

Les personnes qui travaillent dans ces secteurs ont tendance à apprécier et à s'orienter vers un travail qui soutient les personnes. Les organisations qui font de même peuvent trouver plus facile d'attirer des candidats à l'emploi. Comment pouvez-vous encourager un leadership empathique qui soutient les personnes et leur donne la priorité?

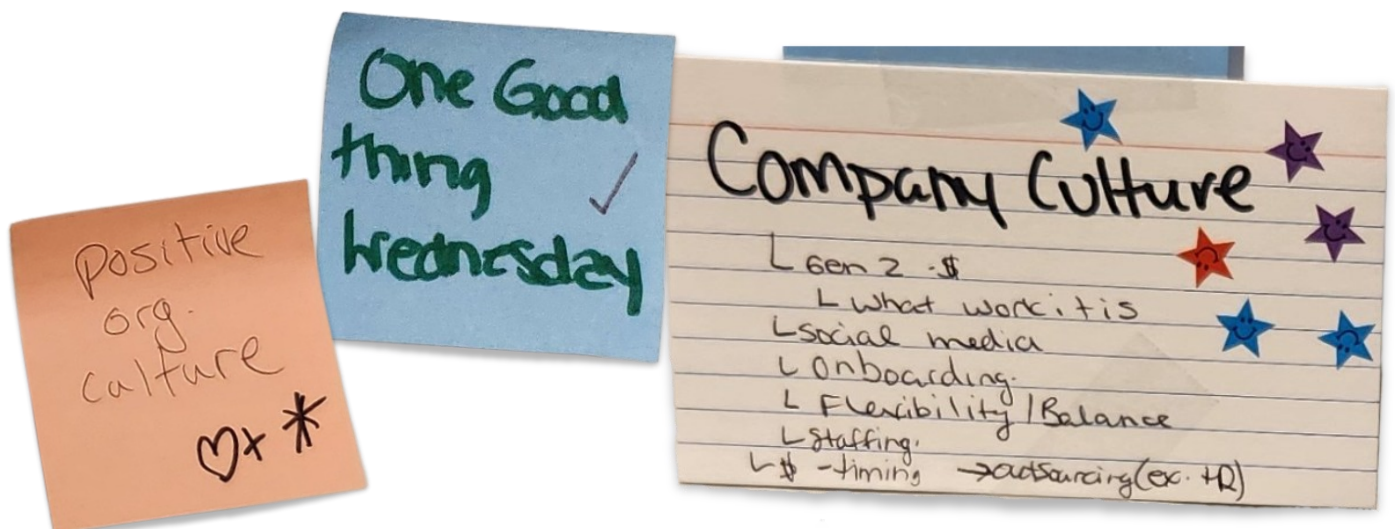
La communication

- Communication interne et externe cohérente
- Le retour d'information se fait dans les deux sens
- Quelles mesures pouvez-vous prendre pour que le personnel se sente valorisé et écouté?
- Réunions 1 à 1 régulières
- Boîte à suggestions et suivi du retour d'information
- Enquêtes auprès du personnel:
 - Embarquement
 - Annuelle
 - Bien-être psychologique
 - Entretiens d'embauche



Construire une équipe forte

- Groupes de ressources pour les employés - offre un soutien au personnel pour une variété de choses différentes
- Événements de mise en réseau (internes et externes)
- Activités sociales, repas
- Mercredi « Une bonne chose » - tous les mercredis, chaque membre du personnel partage « une bonne chose »



Approche humaine

- Des réponses globales qui soutiennent les travailleurs et les familles
- Réponses individuelles aux besoins individuels du personnel
- Empathie
- Sécurité psychologique
- Programmes de bien-être
- S'amuser, agir!
- Possibilités de faire des choses en dehors de la routine quotidienne



Appréciation et reconnaissance

- Célébrer les compétences + les employés à chaque niveau - le dépassement de soi est différent pour chaque emploi
- Reconnaissance formelle et informelle du personnel
- Événement de reconnaissance pour les employés
- Reconnaissance verbale du travail accompli
- Événements sociaux
- Articles promotionnels pour les employés (vêtements portant le logo de l'entreprise)
- Système de récompense par points



Développement des compétences

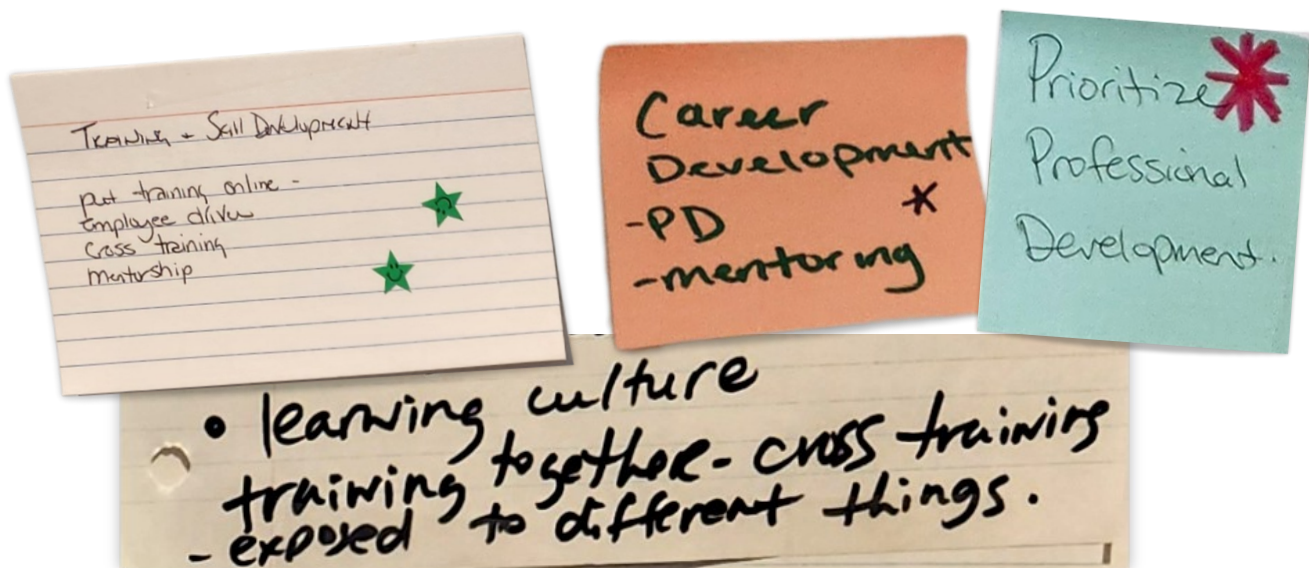
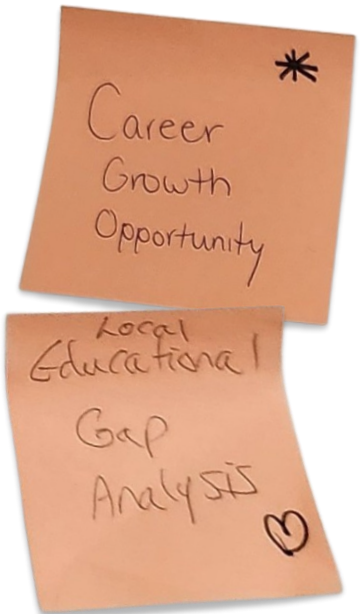
Les travailleurs du secteur associatif et caritatif sont confrontés à des environnements de travail changeants. L'élaboration d'un plan de compétences est important pour retenir et attirer les travailleurs.

Planification des effectifs

- Tirer parti de nos talents internationaux
- Entrer dans le secteur au lieu d'en sortir! Célébrer le fait que tout le monde ne souhaite pas monter en grade
- Redistribution du travail en cas d'épuisement professionnel
- Répartir le travail selon les besoins (en fonction des points forts)

Formation et développement des compétences

- Formation et développement des compétences
 - Analyse des lacunes locales en matière d'éducation
 - Être proactif dans l'incitation à l'éducation
 - Donner la priorité au développement professionnel et à l'évolution de carrière
 - Favoriser une culture de l'apprentissage
 - Possibilités d'évolution de carrière et de développement
 - Plans de développement personnel (PD)
 - Pilotés par l'employé
 - Mettre la formation en ligne
 - Exposition à des choses différentes
 - Proposer des formations supérieures ou des reconversions
 - Formation croisée du personnel (afin que d'autres puissent soutenir le personnel en congé payé)
- Évaluations des compétences du personnel



Le leadership

- Approche du leadership basée sur les forces
- Comblen les lacunes en matière de leadership:
 - Planification de la relève
 - Formation pour les dirigeants d'organisations à but non lucratif
 - Évaluation des compétences du personnel
 - Expliquer la nature entrepreneuriale de la direction d'une organisation à but non lucratif et ce qu'elle exige

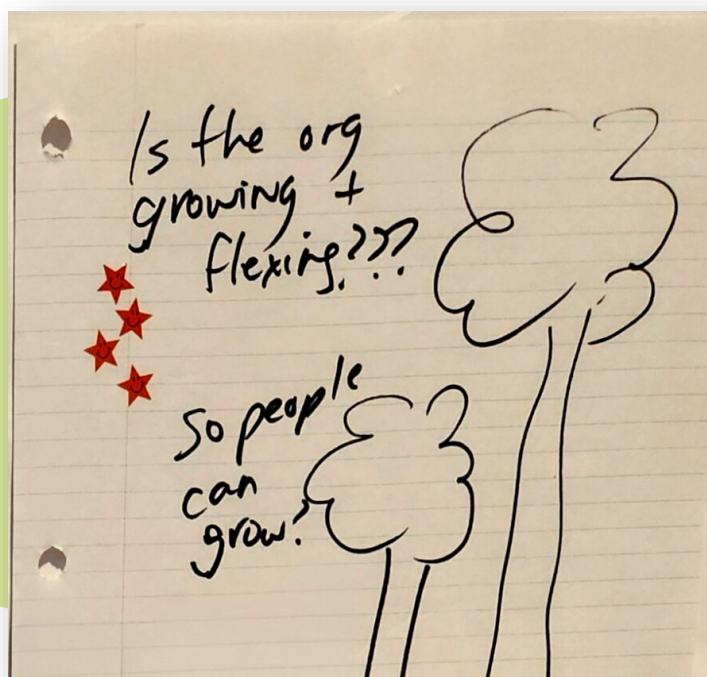


Mentorat

- Mentorat par les pairs (groupes et accompagnement)
- Coaching et mentorat
- Un nouvel employé travaille avec un employé plus ancien et obtient des conseils.

Croissance

- Permettre la croissance et le changement au sein de l'organisation
- Au lieu que le personnel quitte l'organisation pour développer ses compétences, l'organisation peut-elle s'adapter ou se développer pour tenir compte du développement des compétences en interne ?
- « Up & over » (vers le haut et vers le haut) Aider les employés à accéder à un autre service ou à une autre fonction.
- Élaborer un plan de croissance ; des objectifs pour les cinq prochaines années.



Attirer le personnel

Lorsque l'on s'efforce d'attirer des candidats, les méthodes utilisées sont tout aussi importantes que le nombre de personnes qui les consultent. aussi importantes que le nombre de personnes qui les consultent. Qu'est-ce que vous faites bien? et où pouvez-vous faire mieux, voire révolutionner vos pratiques d'attraction?

Être attractif

- Comment les gens savent-ils qui vous êtes ? (Visibilité)
- Quelle est la première impression de votre organisation ?
- Compétences de base établies - les aptitudes, les connaissances et l'expérience qui confèrent à votre organisation un avantage concurrentiel.
- Démontrer aux autres ce que vous faites au quotidien
- La culture de votre entreprise est-elle visible sur les médias sociaux?
- Rendre service à la communauté



Invitez d'autres personnes

- Placements d'étudiants/stagiaires
- Apprentissage
- Recommandations d'employés
- Bénévoles (le cas échéant)

Améliorer le processus de candidature

- Décrivez comment l'emploi vous permet d'avoir un impact
- Des offres d'emploi bien rédigées (Voir le rapport "[Marketing Job Postings to Reach Your Audience](#)" report du le Workforce Planning Board of Waterloo Wellington Dufferin)
- Simplifier le processus ; avez-vous besoin d'une lettre de motivation ?
- Candidature basée sur les compétences
- Veiller à ce que le bénévolat soit pris en compte
- Pratiques d'embauche inclusives



L'intégration

- Élaborer un processus d'intégration et l'utiliser de manière cohérente
- Coaching et mentorat
- Un nouvel employé travaille avec un employé plus ancien qui lui donne des conseils.

Inclusion

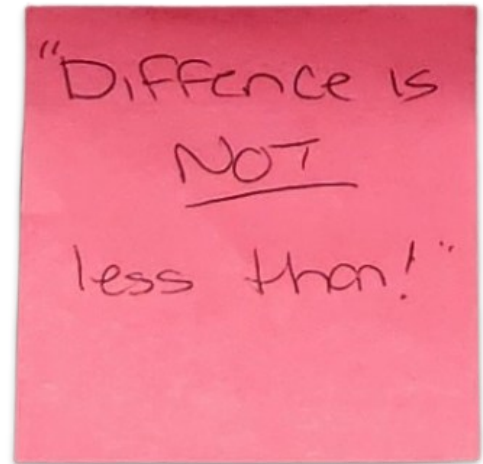
« Le fait de devoir cacher ou mettre en sourdine son identité en raison d'une discrimination au travail peut causer un stress important et nuire à la santé mentale des employés marginalisés. »

- Centre de toxicomanie et de santé mentale

- Exploiter tous les ensembles de compétences et les différents secteurs de la population
- Fournir aux dirigeants les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins diversifiés du personnel
 - Neurodiversité
 - Handicaps
 - Considérations sur les étapes de la vie
 - Nouveaux arrivants
 - Nouveaux venus dans le secteur

Mise en œuvre de programmes

- d'inclusion
- Politiques
- Équipe d'action pour l'intentionnalité et la responsabilité



S'exprimer

Demandez à n'importe quel employé comment il s'est retrouvé dans ce travail et la réponse est généralement quelque chose comme « je suis tombé dedans ». Comment pouvons-nous mieux nous définir ?



Campagne de sensibilisation du public

- Plaider en faveur d'une compensation financière appropriée
 - Pourquoi ne faites-vous pas ce travail par amour ?
 - Mais votre problème s'aggrave - vous ne le résolvez pas ».
- Demandez pourquoi les employés des organisations à but non lucratif gagnent souvent moins que ceux des organisations à but lucratif.
- L'absence de but lucratif n'est pas toujours synonyme de salaire inférieur.
- Par exemple, dans les secteurs de la garde d'enfants et des soins aux personnes âgées, les travailleurs peuvent gagner davantage dans les organisations à but non lucratif.
- Sensibiliser le public à l'importance des carrières dans ces secteurs : ECE, PSW, DSW, EA à but non lucratif, etc.
- Comment quantifier la valeur monétaire de notre travail pour la communauté ? Que se passerait-il si nous disparaissions ?

Plaidoyer

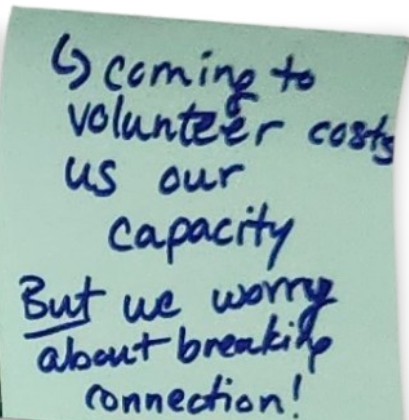
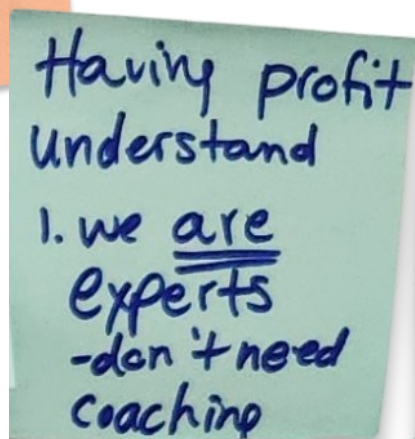
- Les exigences de conformité (embauche, formation, attentes, partenariats) doivent être flexibles.
- Élaborer des messages cohérents dans tous les secteurs afin de les amplifier
- Plaider en faveur d'une certification gratuite pour les secteurs à but non lucratif ou d'assistance.
- Trouver des défenseurs auprès du gouvernement:
 - Les organisations (par exemple, l'Ontario Non-Profit Network) défendent déjà les intérêts du gouvernement.
 - Établir des partenariats avec des industries extérieures (construction, fabrication, etc.)
 - Les dirigeants communautaires qui défendent les secteurs (ont des données) ont des idées.
- Le gouvernement désigne des fonds d'une manière ou d'une autre pour aider les organismes à but non lucratif à établir leur budget.

Comment les entreprises à but lucratif peuvent-elles aider ?

- Examiner la formation ou l'expertise que nous offrons en tant qu'organisations à but non lucratif et envisager un partenariat avec le secteur à but lucratif afin de créer un flux de revenus au sein de notre secteur.
- Comprendre:
 - Venir faire du bénévolat nous coûte notre capacité, mais nous nous inquiétons de la rupture des liens
 - Nous sommes des experts dans ce que nous faisons - nous n'avons pas besoin de coaching.

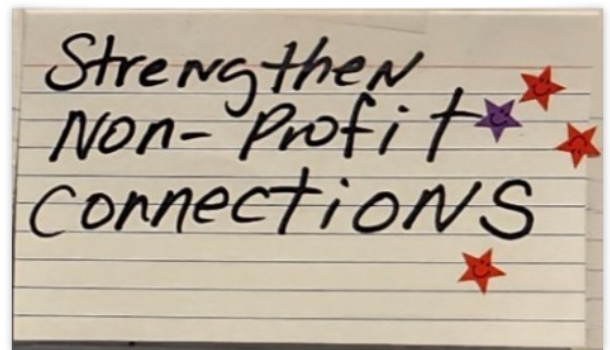
Financement:

- Sponsoring d'entreprise
- Coûts de développement personnel
- Une conférence
- Manifestation d'appréciation pour le personnel



Collaboration

L'élaboration d'une nouvelle approche ou d'initiatives de plus grande envergure repose sur la collaboration. C'est l'une des caractéristiques les plus puissantes du secteur, mais nous pouvons faire mieux.



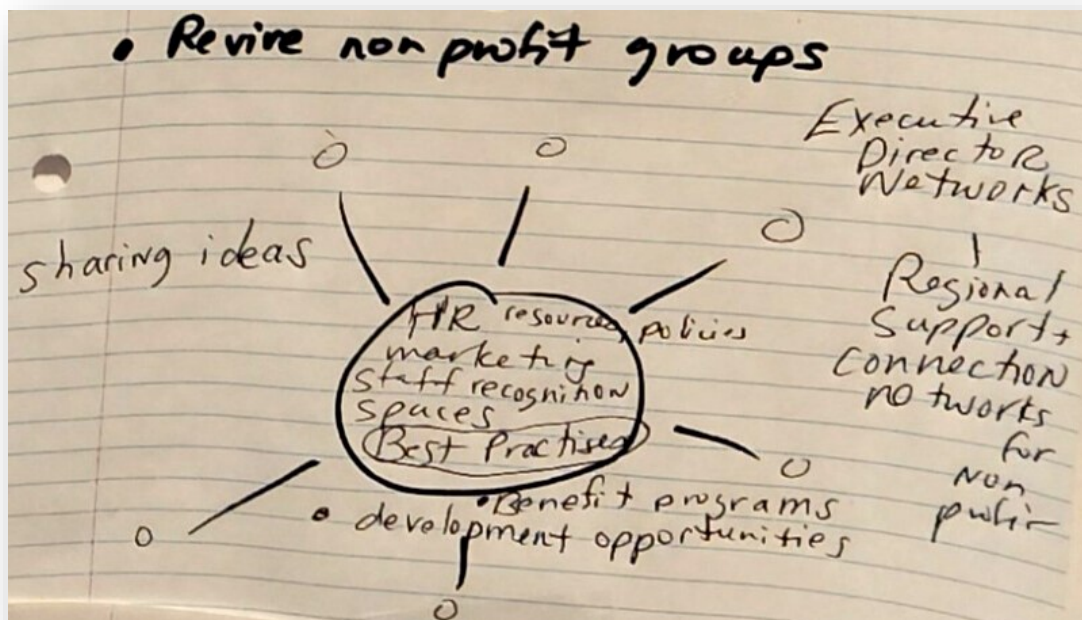
Partager les ressources

- Partager les idées
- Espace physique (par exemple pour la formation)
- Opportunités de formation
- Ressources RH, politiques, meilleures pratiques
- Marketing
- Reconnaissance du personnel
- Programmes d'avantages sociaux
- Relancer les groupes à but non lucratif :
 - Réseaux de directeurs exécutifs
 - Réseaux régionaux de soutien et de connexion pour les organisations à but non lucrative
- Possibilités de réseautage
 - Interne et externe
 - Entre secteurs



Services de sous-traitance

- Valorisez votre temps, connaissez vos compétences et sachez reconnaître quand payer un entrepreneur qualifié peut être la meilleure décision pour ce que vous voulez mettre en œuvre.



Par où commencer ?

La responsabilisation

- Audits RH réguliers:
 - Politique de bien-être social
 - Politique d'IED
 - Paquet de rémunération
 - Meilleures pratiques
- Groupes d'action

• When did you last audit policies ?? ★

Technologie :

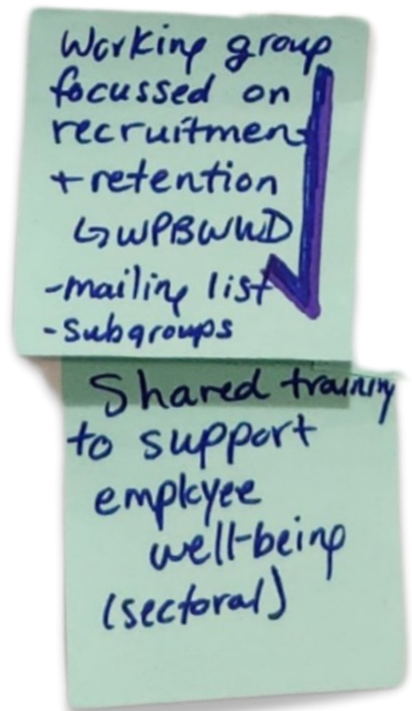
- Utiliser la technologie à notre avantage
- SIRH (Système d'information sur les ressources humaines) + Paie. Réduire les doublons.
- Utiliser les fonctionnalités de l'IA pour recueillir et synthétiser les commentaires des employés.
 - Par exemple, « Culture Amp » - une plateforme d'expérience pour les employés.



Group de travail

Former un « groupe de travail » au sein des organisations, axé sur le recrutement et le maintien en poste

- Le Workforce Planning Board of Waterloo Wellington Dufferin peut lancer cette idée.
- Communiquer par le biais d'une liste de diffusion et/ou de sous-groupes.
- Formation commune pour soutenir le bien-être des employés (sectoriel)
- Le bien-être de la main-d'œuvre sera mis en œuvre par le groupe de travail.



Note sur le bien-être au travail

Les employés qui travaillent dans des secteurs de soins sont naturellement très exposés aux symptômes du stress et de l'épuisement professionnel. En tant que managers et professionnels des ressources humaines, il est essentiel d'être conscient des symptômes et des facteurs de risque afin de pouvoir conserver des membres de l'équipe en bonne santé et efficaces. Voici quelques ressources pour vous aider à démarrer !

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Guide de poche: [Comprehensive Workplace Health Program](#)

(« Programme global de santé au travail »)

- Ce guide de poche de 200 pages vous aidera à établir un programme de santé au travail (ou à améliorer votre programme existant) en vous fournissant des informations, des conseils et des outils.

Association canadienne pour la santé mentale (ACSM):

Programme sur abonnement: [Not Myself Today](#)

- Sensibilisez davantage à la santé mentale, réduisez la stigmatisation et créez des cultures de travail psychologiquement saines et sûres - en quelques clics seulement. Not Myself Today peut aider votre équipe à s'attaquer à des problèmes tels que l'épuisement professionnel et le stress, et à apprendre comment soutenir les employés confrontés à des problèmes de santé mentale.

Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH):

Rapport: [Workplace Mental Health: A Review and Recommendations](#)

(« La santé mentale en milieu de travail : Un examen et des recommandations »)

Charity Village:

Webinaire: "[Burnout in the nonprofit sector: What you need to know](#)" (2024)

(« L'épuisement professionnel dans le secteur à but non lucratif : Ce que vous devez savoir »)

- Inclut les facteurs de risque au travail et la prévention au niveau de l'organisation, de la direction et de l'équipe.

Mind Garden

Évaluation: [Maslach Burnout Inventory™ \(MBI\)](#)

- Le MBI mesure l'épuisement professionnel tel qu'il est défini par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et dans la CIM-11.

Réseau des organisations à but non lucratif de l'Ontario (ONN) :

Ressource en ligne: [Decent Work and Wellness](#)

(« Travail décent et bien-être »)

- Huit éléments clés qui favorisent le bien-être des employés, l'évaluation du bien-être au travail, et plus encore.

Organisation mondiale de la santé (OMS) :

[Fact Sheet: Mental Health at Work](#)

(« Fiche d'information : La santé mentale au travail »)

- Risques pour la santé mentale au travail, actions et recommandations.

YMCA WorkWell:

[Workplace Well-Being Services](#)

- « Nous aidons les organisations à travers le Canada à développer les connaissances, les compétences et les aptitudes dont elles ont besoin pour s'occuper du bien-être de leurs employés en transformant et en optimisant la culture organisationnelle. »



Workforce Planning Board
of Waterloo Wellington Dufferin

Workforce Planning Board du Waterloo Wellington Dufferin
73 Water St. S., Suite #407
Cambridge, ON N1R 7L6
519-622-7122

www.workforceplanningboard.com