

Discutons-en !

Fidélisation, recrutement et développement du personnel dans le secteur des services sociaux et des organisations à but non lucratif

Point de vue du personnel



Workforce Planning Board
of Waterloo Wellington Dufferin

Mars 2026

Notre vision : Nous envisageons le développement continu d'une main-d'œuvre de pointe.
Notre mission : Engager les partenaires pour trouver des solutions aux besoins locaux en développement de la main-d'œuvre.

Nous tenons à exprimer notre sincère remerciement à tous ceux qui ont pris le temps de participer à l'élaboration de ce rapport, partageant leur point de vue sur les secteurs de la solidarité et des organismes à but non lucratif.

Le matériel contenu dans ce rapport a été préparé par le Workforce Planning Board de Waterloo Wellington Dufferin (WPBWWD) et s'appuie sur diverses sources jugées fiables. Nous ne faisons aucune déclaration ni garantie, expresse ou implicite, quant à son exactitude ou à son exhaustivité. En fournissant ce matériel, WPBWWD n'assume aucune responsabilité en matière de responsabilité.

Le personnel de recherche a utilisé un logiciel d'IA pour organiser initialement les idées et les thèmes à partir des questions personnalisées du sondage. Le chercheur a ensuite examiné l'organisation de ces commentaires afin de s'assurer que le secteur peut facilement utiliser les données. L'IA a aussi été utilisée pour l'édition initiale du texte afin d'améliorer la clarté.

Canada 

**EMPLOYMENT
ONTARIO**

Ontario 

Ce projet est financé en partie 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 ni du gouvernement de l'Ontario.

Chercheuse de projet : Sonya Vanderheide

Crédit photo : Unsplash

Utilisation de ce rapport

Les données de ce rapport proviennent directement de notre Enquête sur la main-d'œuvre bienveillante auprès du personnel des secteurs des soins et des organismes à but non lucratif, réalisée en novembre 2025. Les citations proviennent directement des participants et reflètent leur point de vue sur le travail dans le secteur.

Les gestionnaires et les professionnels des RH peuvent utiliser ces connaissances pour évaluer leur propre environnement de travail et créer de meilleurs environnements pour attirer, retenir et renforcer leur personnel.

Qui a donné son avis?

Voici ce que nous savons des 160 personnes qui ont donné leur commentaire.

Où ils travaillent

- Région de Waterloo (83 personnes), Guelph-Wellington (68) et comté de Dufferin (18). Certains travaillaient dans plus d'une région géographique
- Services sociaux et communautaires (68 ans), services de garde d'enfants (55 ans) et 38 ans dans d'autres secteurs de la soins.
- Près de 80% ont travaillé dans des organismes à but non lucratif et 20% dans des soins à but lucratif.
- 52% ont travaillé dans des entreprises de moins de 50 personnes. Les grandes organisations étaient généralement dans les services de garde d'enfants, les services sociaux et communautaires, ainsi que les organisations de santé.
- 84% ont déclaré n'être pas syndiqués.
- La plupart du personnel savait comment leur organisation était financée. Le financement de programme le plus reconnu provenait des gouvernements provincial et fédéral.

À propos de leur travail

- 57% ont déclaré être des travailleurs de première ligne qui offraient des services, du soutien ou des programmes.
- 43% étaient en gestion/supervision, ressources humaines, soutien ou un autre poste.
- 86% des répondants étaient à temps plein et 79% étaient des employés permanents.
- Les employés contractuels étaient presque également répartis entre un renouvellement probable et des dates de fin prévues.
- 49 répondants avaient moins de 4 ans d'expérience dans le secteur. 102 ont déclaré avoir 5+ ans. Beaucoup de réponses viennent de membres du personnel ayant plus d'expérience. 47 personnes avaient 15+ ans d'expérience dans le secteur.

Top 10 des actions pour ATTIRER le personnel

« Comment pensez-vous que votre lieu de travail pourrait attirer des candidats de qualité? »

1. Proposer des salaires compétitifs et transparents.

- « Indiquez TOUJOURS le salaire dans une offre d'emploi. C'est une perte de temps pour les candidats quand ce n'est pas précisé. »
- « Tout est une question d'argent. Nous avons besoin de plus de financement pour pouvoir offrir de meilleurs salaires aux gens. »
- « Assurez-vous que le salaire soit réaliste par rapport à la situation actuelle. »
- « Indiquez le salaire en ligne et précisez les avantages sociaux dans l'offre d'emploi. »
- « Rémunération globale et sécurité de l'emploi (les contrats à durée déterminée ont du mal à attirer les employés). »
- « Augmentation des salaires, horaires et congés plus stables et réguliers, bon système de congés payés. »
- « Proposer des salaires et des avantages sociaux compétitifs serait la mesure la plus importante à prendre pour attirer davantage de candidats. C'est un bon endroit pour débiter et acquérir de l'expérience, mais il n'y a vraiment aucune incitation à rester à long terme. »
- « Actuellement, j'ai l'impression que le faible salaire et la fréquence des postes contractuels proposés posent problème, car la plupart des demandeurs d'emploi recherchent des postes permanents avec des salaires et des avantages sociaux compétitifs. »

2. Proposer des horaires flexibles adaptés aux besoins des employés.

- « Il est essentiel de proposer un meilleur télétravail et des horaires/un emploi du temps flexibles. »
- « Proposer le travail hybride, améliorer les avantages sociaux »
- « Mettre en avant l'excellent équilibre entre vie professionnelle et vie privée qu'offre ce poste »
- « Semaine de travail condensée de 4 jours, congés payés supplémentaires, augmentation salariale »
- « Proposer des horaires à temps plein avec des jours de congé fixes, plutôt que des horaires qui changent toutes les six semaines. »
- « J'ai postulé à ce poste car je peux le concilier avec un emploi mieux rémunéré sans perdre d'heures sur ce dernier grâce à la flexibilité offerte. »

3. Améliorer l'accès aux prestations.

- « Offrir des prestations de santé aux employés à temps partiel réguliers. »
- « Encourager les congés pour raisons médicales préventives et pour la santé mentale. »
- « Nous proposons une politique de congés généreuse qui favorise la fidélisation du personnel ; nous offrons également des congés maladie et des congés personnels rémunérés. »
- « Proposer les avantages sociaux beaucoup plus tôt (ils ne sont actuellement accordés qu'après un an, alors que dans certains services, les contrats sont d'une durée inférieure) ; cela a été l'une des raisons pour lesquelles nous avons perdu de bons candidats par le passé. »

4. Rédigez des offres d'emploi claires, honnêtes et humaines.

- « Une meilleure description de ce que nous faisons. »
- « Ne citez pas toutes les qualifications requises ; parfois, la liste figurant dans l'offre d'emploi est très longue, et il est évident que personne ne peut se présenter à un entretien en remplissant toutes ces critères. Ne mentionnez que celles qui sont absolument indispensables, puis précisez si d'autres sont un atout. »
- « Rédigez des offres d'emploi claires qui décrivent les missions du poste ainsi que les compétences et l'expérience recherchées – notamment les compétences transférables. »
- « Donnez d'emblée des informations sur le salaire, la flexibilité des horaires et les autres avantages offerts au personnel. »

5. Promouvoir la mission, la raison d'être et un travail qui a du sens.

- « Les gens postulent souvent auprès de notre organisation parce qu'ils ressentent une vocation profonde et adhèrent à notre mission. »
- « Il faut mettre l'accent sur le fait de changer les choses dans le monde et sur la manière dont cela se concrétise. C'est ainsi que le travail prend tout son sens. Il ne suffit pas de dire simplement : "Vous allez changer les choses..." Cela ne suffit pas. »
- « Les gens sont chaleureux et accueillants ici. Il y a une certaine flexibilité et de la compréhension lorsqu'il s'agit de concilier vie familiale et vie professionnelle. J'adore le fait que mon travail ait du sens, et c'est gratifiant. J'aide les gens à trouver un emploi et je les mets en relation avec des opportunités d'emploi, et j'aide les employeurs à trouver de bons candidats. C'est un travail formidable, gratifiant et qui a du sens. »

6. Utilisez plusieurs canaux de recrutement.

- « Tout cela ne suffit pas si vous ne planifiez pas soigneusement la manière dont vous allez faire connaître le poste. ... Utilisez les réseaux de l'organisation pour diffuser l'annonce. Utilisez LinkedIn et les sites de recrutement de haut niveau. Envisagez de faire appel à un recruteur spécialisé. »
- « Tournez-vous vers les bénévoles au sein de l'organisation lorsque vous cherchez à pourvoir un poste rémunéré. Faites de la publicité en interne, sur notre site web, via LinkedIn. »
- « Partager les offres d'emploi avec d'autres associations à but non lucratif. »
- « Le problème avec les candidatures en ligne envoyées au service des ressources humaines pour examen, c'est que nous passons à côté de l'opportunité de trouver de très bons candidats qui sont soit découragés par le manque de contact personnel, soit qui ont du mal à exprimer leurs atouts dans un CV, une lettre de motivation ou un formulaire de candidature.»
- « Nous utilisons divers outils et pratiques de recrutement, notamment un SIRH qui publie automatiquement les offres sur Indeed, et nous publions également nos offres sur ONN Connect, Charity Village, et les réseaux sociaux. ... Nous constatons que nous devons inclure de nombreuses questions éliminatoires dans nos formulaires de candidature pour éviter un afflux de candidatures générées automatiquement. Nous risquons ainsi de passer à côté de candidats de qualité. »
- « Faire de la publicité sur des sites web tels que notre centre de ressources professionnelles. C'est là que se rendent les éducateurs de la petite enfance motivés. »

7. Renforcez votre image de marque en tant qu'employeur.

- « Avoir une bonne réputation au sein de la communauté. »
- « Une meilleure culture d'entreprise pour que le bouche-à-oreille soit positif. »
- « Dans l'ensemble du secteur, nous devons faire passer le message que nous reconnaissons l'importance et les compétences de nos éducateurs de la petite enfance. Si nous rehaussons le statut de ces professionnels, davantage de personnes seront motivées à revenir travailler dans notre domaine. »
- « Nous avons une excellente culture d'entreprise qui n'est souvent pas mise en avant auprès des candidats. »
- « Ce que j'ai apprécié dans mon travail, c'est que j'avais passé un entretien pour un autre poste et que je ne l'avais pas obtenu ; quelques mois plus tard, un autre poste s'est libéré et ils se sont souvenus de moi et m'ont proposé de passer un entretien pour ce poste avant même de l'annoncer publiquement. Le fait qu'ils se soient souvenus de mon entretien précédent m'a vraiment donné l'impression qu'ils se souciaient de leur personnel. »

8. Simplifier la procédure de candidature.

- « Les candidatures doivent être concises. Évitez d'obliger les candidats à saisir à nouveau l'intégralité de leur CV. »
- « Ils devraient publier l'offre d'emploi, recueillir les CV et les lettres de motivation, puis sélectionner les candidats sur la base de ces documents, et non en fonction de leur propre réseau. Des nouveaux arrivants qualifiés postulent à un poste, mais comme ils ne connaissent personne dans les entreprises, ils ne reçoivent aucune réponse de leur part. »
- « Examinez les CV et contactez les candidats qui ne répondent pas aux critères de sélection afin qu'ils puissent tourner la page et améliorer leur candidature. »

9. Mettez sur une intégration solide et une formation dès les premiers jours.

- « Une intégration plus solide et plus approfondie, avec un suivi régulier des nouveaux employés. Expliquer la culture d'entreprise. »
- « Présenter les possibilités d'évolution, comme les formations, la mobilité interne, etc. »
- « Permettre aux étudiants d'en apprendre davantage sur les différents postes pendant leur formation et leur offrir une formation pratique de qualité. La plupart des étudiants que nous voyons arriver se contentent d'observer et, une fois qu'ils commencent à travailler, ils n'ont aucune idée du niveau d'exigence qui leur sera imposé. Je pense que le dernier stage devrait se dérouler comme s'ils occupaient un poste d'éducateur de la petite enfance à temps plein, avec toutes les responsabilités que cela implique. »
- « Nous constatons que le manque de compétences des nouveaux employés épuise nos employés de longue date, qui finissent par quitter le secteur, ou que la qualité des soins en pâtit, car ils doivent consacrer davantage de temps à l'accompagnement. »

10. Veillez à ce que l'environnement de travail soit agréable.

- « Nous avons un environnement de travail positif, où l'on se soucie de ses employés et où il fait bon travailler, et je pense que c'est ce qui attire les gens. »
- « Trouver des candidats à embaucher n'est pas le problème. Le vrai défi, c'est de faire en sorte que les employés restent. Nous ne sommes pas satisfaits. »
- « Soyez aimable : en tant que recruteur, donnez l'impression que vous vous plaisez dans votre travail. »
- « Réduisez la charge administrative qui pèse sur les éducateurs. Apportez un soutien supplémentaire pour les défis rencontrés en classe. »
- « Modernisez l'équipement pour le rendre plus esthétique et moins pénible pour les éducateurs. »

Top 10 des actions pour le personnel de NURTURE

« Comment votre lieu de travail pourrait-il nourrir le personnel actuel?
En d'autres mots, qu'est-ce qui t'aiderait à t'épanouir ou à progresser dans ton emploi? »

1. Investissez dans une formation continue de grande qualité.

- « Une formation continue bien rythmée et de grande qualité, suivie d'un plan visant à mettre en pratique ces acquis dans les tâches quotidiennes. Une marge de manœuvre psychologique pour apprendre, faire des erreurs, proposer des idées et mettre en œuvre des innovations ! »
- « Trouver des financements pour la formation et aligner les besoins de l'organisation sur le parcours de développement professionnel des employés. »
- « Créer une culture organisationnelle axée sur la formation et le développement continu. »
- « Des occasions d'apprendre d'autres sites. »
- « Un développement professionnel basé sur les intérêts et non imposé. »
- « Proposer des formations rémunérées qui ne se déroulent pas sur le temps libre. »
- « S'assurer que tout le personnel dispose des compétences nécessaires pour utiliser les systèmes numériques que nous employons, afin que personne ne soit frustré. »
- « Des mini-formations lors des réunions du personnel pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. »
- « Reconnaître que la plupart des éducateurs n'ont pas reçu de formation sur les troubles du comportement chez les enfants ou les besoins spéciaux, mais qu'ils font de leur mieux. »
- « Un financement pour le développement professionnel afin que je puisse continuer à apprendre et à évoluer dans mon rôle. »

2. Des parcours professionnels et des perspectives d'évolution clairs.

- « Offrir des possibilités de développement professionnel. Nous sommes actuellement en train de réviser notre politique en matière de développement professionnel et de mettre en place davantage d'occasions d'observation au poste de travail afin de favoriser l'épanouissement au sein de l'organisation, tout en mettant en place une planification de la relève et en donnant la priorité aux recrutements internes. »
- « Proposer des programmes de formation pour améliorer les certifications. Définir des parcours professionnels clairs. »
- « Offrir des opportunités d'assumer de nouvelles fonctions ou de suivre des formations, et d'être rémunéré en fonction des responsabilités accrues au travail. »
- « Des opportunités d'évolution et d'acquisition de nouvelles compétences : mentorat entre pairs, enseignants référents ou chefs de file, développement professionnel soutenu par l'employeur. »
- « Apprendre à connaître les points forts des employés et les aider à mettre à profit ces compétences et à évoluer pendant qu'ils sont ici. »
- « Recruter en priorité en interne ! »

3. Renforcer les liens au sein de l'équipe.

- « Prendre le temps de faire un peu connaissance en dehors du travail (par exemple, cela aide à instaurer la confiance et à tisser des liens). »
- « Des rencontres en présentiel tous les trimestres pour renforcer l'esprit d'équipe (nous travaillons entièrement à distance). »
- « Continuer à prendre des nouvelles des membres de l'équipe, organiser des activités de cohésion, veiller à ce que personne ne soit laissé de côté, et créer un environnement de travail où règne une grande solidarité. »
- « Offrir des occasions rémunérées de socialiser et de renforcer l'esprit d'équipe. »
- « Traiter tout le monde sur un pied d'égalité. Respecter chacun. »
- « Participer ensemble à des formations professionnelles, à des activités de cohésion d'équipe ou à des sorties, et discuter des orientations que nous souhaitons prendre en tant qu'organisation. »
- « Les relations : les personnes qui intègrent le marché du travail en ce moment ont du mal à nouer des relations dans le cadre de leurs »

4. Offrir une reconnaissance régulière et sincère.

- « Reconnaissance : passer voir le personnel juste pour lui dire qu'il fait du bon travail. »
- « Plus de reconnaissance verbale et concrète. »
- « Se sentir apprécié et valorisé en tant que membre de l'équipe »
- « Inspirer un sentiment de valeur »
- « Montrer sa reconnaissance en offrant des cadeaux ou en exprimant verbalement ses remerciements »
- « Encouragements de la part des collègues et des supérieurs »
- « Reconnaissance, tant formelle qu'informelle »
- « Impliquer le personnel (en particulier les cadres) dans les discussions sur le maintien et l'amélioration de la culture d'entreprise et de la satisfaction au travail. »
- « Recevoir une reconnaissance significative. Avoir une direction compréhensive et bienveillante. »

5. Renforcer la flexibilité et l'autonomie.

- « Des horaires plus souples et des attentes moins rigides. »
- « Plus de congés payés. Plus de flexibilité. »
- « Une plus grande autonomie vis-à-vis de la direction. »
- « Des horaires flexibles lorsque je dois m'occuper d'un proche. »
- « Encourager le télétravail. Actuellement, nous sommes autorisés à le faire deux fois par mois, mais parfois, cette possibilité n'est pas utilisée. Peut-être faudrait-il encourager davantage les employés à prendre ces jours de télétravail afin qu'ils ne se mettent pas autant en arrêt maladie pour des rendez-vous, par exemple. »

6. Améliorer la communication et les points réguliers.

- « Des échanges réguliers avec la direction. Les réunions du personnel sont fréquentes, mais ne suffisent pas pour obtenir un retour individuel. »
- « Des évaluations de performance et des retours plus fréquents »
- « La communication est essentielle. J'ai l'impression que les différentes parties de l'équipe sont cloisonnées en matière d'information. Il faut partager l'information avec tout le monde. »
- « De la transparence sur les opérations et les changements dans le travail quotidien. »
- « Instaurer une communication ouverte et honnête pour renforcer l'esprit d'équipe. »

7. Renforcer les mesures de soutien au bien-être.

- « Une couverture sociale élargie (notamment en matière de santé mentale) »
- « Une fois encore, les salaires et les avantages sociaux (en particulier plus de deux jours de congé maladie payés) seraient la priorité numéro un. »
- « Une plus grande flexibilité dans l'utilisation des avantages sociaux. »
- « Des jours de congé pour la santé mentale encouragés. »
- « Une augmentation du nombre de jours de congés pour prévenir l'épuisement professionnel. »
- « Poursuivre les bilans de bien-être, et proposer des horaires plus variés et plus flexibles pour le personnel de première ligne. »

8. Améliorer la répartition de la charge de travail et les mesures de soutien en matière de personnel.

- « Une charge administrative allégée pour pouvoir consacrer plus de temps au service direct aux clients. Une répartition plus équilibrée de la charge de travail entre l'ensemble du personnel et des programmes. »
- « Les responsables occupent deux ou trois fonctions à la fois. Nous avons besoin de responsables dédiés à chaque secteur ou service. Sans cela, notre personnel de première ligne se sent abandonné et a l'impression de devoir gérer à la fois ses propres tâches et celles de ses collègues. »
- « Un soutien supplémentaire de la part des responsables et des superviseurs, ainsi qu'une couverture adéquate du personnel en cas de besoin. »
- « Du temps pour se reposer. Du temps pour apprendre. Moins d'attentes, plus de temps pour trouver l'inspiration. »
- « Des indicateurs de performance clés (KPI) moins élevés. »
- « Du temps dédié à la planification sans avoir l'impression de déranger les autres membres du personnel. Cela permettrait de consacrer plus de temps à la créativité et à la conception de supports et d'activités pertinents. Du temps de planification collaborative avec des collègues travaillant avec les mêmes tranches d'âge. Cela donnerait au personnel l'occasion de partager des idées et de planifier le partage ou l'échange de supports. »
- « Nous nous en sortons plutôt bien actuellement ; il faut trouver des moyens de rendre la charge de travail gérable et de faire en sorte que le lieu de travail soit favorable et agréable. »

9. Améliorer la qualité des outils, des systèmes et de l'environnement de travail.

- « Les cadres occupent deux ou trois fonctions différentes. Nous avons besoin d'une direction dédiée à chaque secteur ou service. Sans cela, notre personnel de première ligne se sent abandonné et a l'impression de devoir se débrouiller seul et gérer ses collègues. »
- « Une formation en gestion pour les dirigeants. On ne comprend pas suffisamment l'importance de cette formation, et les employés de première ligne peuvent se retrouver trop souvent livrés à eux-mêmes, sans personne pour définir les attentes et apprendre à les connaître réellement. »
- « Réduire les obstacles dans leur travail (par exemple, améliorer les flux de travail et les outils afin de réduire l'intervention humaine dans certaines tâches). Nous parlons toujours de faire des choses de manière scientifique, et non artistique. »
- « De meilleures salles de pause et des espaces pour le personnel, comme des salles de réunion. »
- « Nous avons besoin de meilleurs espaces communs et de la possibilité de créer davantage de liens, peut-être grâce à des événements réservés au personnel. »

10. Encourager l'innovation et les initiatives émanant du personnel.

- « Continuer à pouvoir développer et créer de nouvelles initiatives et de nouveaux projets. La confiance de mon responsable et le soutien dont je bénéficie actuellement. »
- « Être à l'écoute des idées des employés de terrain. Ne pas se contenter de prendre des décisions de manière descendante. Donner leur chance aux employés actuels. »
- « Mettre en œuvre les suggestions des employés afin d'améliorer l'organisation, la prestation des services et les résultats pour les personnes bénéficiant des programmes. »
- « Écouter ce qu'ils ont à dire, leur offrir un soutien et des choix, les féliciter abondamment pour leur bon travail et leur engagement. »
- « Discuter des idées concernant la direction que nous prenons en tant qu'organisation. »
- « Offrir des possibilités de formation polyvalente, nous faire participer à des programmes et projets créatifs et innovants, nous donner l'occasion de collaborer avec d'autres organismes et de nous impliquer dans des actions de plaidoyer afin de nous permettre de mieux subvenir à nos besoins. »

Les 10 principales actions pour RETENIR le personnel

« Comment pensez-vous que votre lieu de travail pourrait aider à retenir leur personnel actuel? »

1. Rémunérer les employés de manière équitable.

- « Le secteur dans lequel je travaille n'a pas connu d'augmentation budgétaire depuis plus de 15 ans. »
- « Les salaires du personnel sont faibles par rapport à ce qu'ils font. Ils pourraient aller travailler dans une usine et gagner plus d'argent. »
- « Oui, nous avons un taux de rotation élevé, pour de nombreuses raisons, dont l'une est le faible salaire. Je pense que je partirais pour un meilleur salaire. »
- « Une augmentation des salaires, car le coût de la vie est devenu très élevé. De meilleurs avantages sociaux, car le coût des services comme les massages, etc. a augmenté, mais les allocations n'ont pas suivi. Il en va de même pour les lunettes. »
- « Augmenter les salaires pour suivre l'inflation, assurer la transparence salariale afin de garantir l'équité salariale, offrir des avantages sociaux réellement utiles, ne pas faire payer aux employés l'utilisation du parking. »
- « Les salaires ne sont pas équilibrés au sein de l'organisation en termes de compréhension de ce que fait une catégorie d'emploi spécifique par rapport à une autre. Par exemple, une catégorie d'emploi est rémunérée en partie pour l'orientation des usagers à un taux plus élevé qu'une autre catégorie d'emploi qui effectue également cette tâche dans le cadre de ses fonctions. »
- « Je n'ai pas eu d'augmentation de salaire depuis plusieurs années, et en tant que responsable du budget, je ne vois pas comment cela pourrait changer dans un avenir proche. Cela m'inquiète beaucoup, car je me demande comment mes collaborateurs pourront se permettre de conserver leur emploi alors que le coût de la vie ne cesse d'augmenter. Le ministère et nos bailleurs de fonds n'accordent pas d'ajustements au coût de la vie, ce qui pose problème. De plus, je crains que mon poste ne soit pas considéré comme une perspective d'emploi attrayante si jamais je devais quitter l'organisation. ... Je ne peux pas imaginer qu'ils parviennent à recruter quelqu'un ayant mes qualifications sans augmenter les salaires proposés. J'ai déjà vécu cette situation pour un autre poste au sein du bureau que j'essayais de pourvoir. »

2. Évitez le surmenage en fixant des charges de travail réalistes.

- « J'insiste fortement pour que le personnel travaille uniquement pendant ses heures rémunérées afin de maintenir un bon moral, de traiter les gens équitablement et de minimiser les risques pour l'organisation. ... En montrant l'exemple en respectant mes propres horaires, je constate que j'ai de moins en moins souvent à aborder ce sujet. »
- « Les objectifs fixés par les bailleurs de fonds sont irréalistes et font fuir les gens. »
- « Promouvoir le bien-être au travail, le travail sur la diversité, l'équité, l'inclusion et la justice (DEIJ), réduire la charge de travail pour permettre le repos et la récupération, et d'autres mesures telles que la flexibilité des horaires, le télétravail, ainsi qu'un plaidoyer transparent et visible en faveur d'un financement à long terme plus important et de meilleure qualité. »
- « Des logiciels ou des applications numériques qui rendent la planification plus rapide et plus efficace, comme Story Park. »
- « Nous avons connu un taux de rotation élevé ces dernières années en raison de l'épuisement professionnel et des attentes considérables qui pèsent sur le personnel. »
- « De nombreux membres du personnel ont pris des congés maladie, et leur charge de travail a ensuite été répartie entre les autres employés. »

3. Former des dirigeants solidaires, stables et dignes de confiance.

- « Une meilleure organisation au niveau de la direction. Le taux de rotation des cadres est très élevé, ce qui oblige les membres des équipes de terrain à se débrouiller seuls et à prendre des décisions qui dépassent leurs compétences. Ils se retrouvent souvent sans supervision. »
- « Former le personnel (en particulier les cadres) à l'intelligence émotionnelle, au leadership inclusif et à la gestion de la charge de travail et de l'organisation. Si les gens sont quotidiennement sous tension, exclus et débordés... c'est qu'ils travaillent dans le secteur des services sociaux. ;) »
- « Appliquer systématiquement les sanctions prévues pour les membres du personnel qui ne respectent pas fréquemment les exigences de leur poste... De meilleurs systèmes de gestion des conflits. »
- « Des responsables qui écoutent leurs équipes et prennent en compte leurs besoins en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »
- « Renforcer la gestion pour fidéliser les meilleurs éléments – les gens ne quittent pas leur poste, ils quittent leur responsable. »

4. Reconnaissez et valorisez régulièrement vos collaborateurs.

- « La reconnaissance de la valeur du personnel. Ce n'est pas toujours une question d'argent : il s'agit de valoriser les compétences et les qualités que le personnel apporte, qu'elles soient verbales, non verbales, écrites, etc. Peut-être faudrait-il lancer une campagne publique pour rehausser l'image de ce secteur auprès du grand public. »
- « Proposant des postes à plus haute responsabilité et en adressant régulièrement des félicitations et un soutien au personnel, afin qu'il se sente bien accueilli et apprécié. »

5. Offrir une flexibilité adaptée à la vie quotidienne.

- « Offrir de la flexibilité pour répondre aux besoins familiaux et accorder davantage de jours de congé. »
- « Les gens ont besoin de se sentir valorisés et intégrés (sorties d'équipe, primes, possibilité d'horaires flexibles adaptés à la vie de famille). »
- « Continuer à mettre l'accent sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la flexibilité et un encadrement bienveillant. »
- « J'adore l'équipe et la flexibilité dans la gestion de la vie professionnelle. Les jours de congé ou les absences ne sont pas remis en question et le responsable est formidable ! Je reste pour l'environnement de travail, pas pour le salaire. »
- « Flexibilité des horaires. Par exemple : prendre sa pause déjeuner à des heures différentes + travailler occasionnellement à domicile, utiliser ses congés maladie pour se rendre à des rendez-vous médicaux, participer à des événements sociaux ou d'équipe. »
- « Autoriser davantage de pauses dans la journée, par exemple deux courtes pauses de 15 minutes et une pause d'une heure lors d'une journée de travail de plus de 8 heures. En étant complètement déconnecté du programme. Cela permet au corps de se calmer. »
- « Des membres du personnel ont également démissionné en raison du manque total de flexibilité dans les horaires de travail. »

6. Améliorer la communication et la transparence.

- « La direction a fait appel à un consultant en ressources humaines. La communication concernant les processus RH s'est nettement améliorée. »
- « Des échanges réguliers avec le personnel pour s'assurer de son bien-être et de sa satisfaction au travail. »
- « Créer des occasions de poser des questions et d'apprendre les uns des autres sans jugement. »
- « Une plus grande transparence de la part de la direction : être honnête avec le personnel au sujet du budget. On nous a annoncé des coupes budgétaires, des licenciements ont eu lieu, puis une vague d'embauches a suivi deux mois plus tard. »

7. Favoriser une véritable évolution de carrière et la mobilité interne.

- « J'ai récemment obtenu une promotion, ce qui m'a incité à rester. ... Je visais une promotion depuis cinq ans et j'aurais commencé à chercher un autre emploi si je ne l'avais pas obtenue cette année. »
- « Le développement des compétences, la possibilité de changer de poste, l'apprentissage sur le terrain, la possibilité de sortir de sa zone de confort pour acquérir et développer des compétences. »
- « Davantage de formation professionnelle rémunérée pendant les heures de travail. »
- « Des possibilités de formation et de développement ciblées pour aider les employés à progresser ou à développer leurs compétences. »

8. Résoudre les problèmes liés à l'équité et à la justice.

- « On nous dit à tous que nous sommes égaux et que nous avons tous les mêmes responsabilités. À mes yeux, ce n'est pas juste que les RECE soient payés près de 5 dollars de plus par heure que moi, alors que mes qualifications ne me permettent tout simplement pas de m'inscrire et que j'effectue exactement les mêmes tâches, voire davantage ! Cela suscite un certain ressentiment. »
- « Je pense qu'ils devraient mettre en place une structure et des règles plus strictes. À l'heure actuelle, j'ai l'impression que la direction est très chaotique et partielle. Je pense également que la direction actuelle favorise un climat toxique et le favoritisme. C'est un énorme problème. Je reste parce que j'adore mon travail, mais je mentirais si je disais que la culture d'entreprise n'avait pas d'impact sur ma santé mentale. »

9. Une culture d'entreprise axée sur le sens et l'appartenance.

- « Favoriser un sentiment d'appartenance et d'esprit communautaire. »
- « Nous sommes là pour nos clients et pour les aider à réussir. J'ai le sentiment que ce secteur, tout comme d'autres – par exemple celui des préposés aux services de soutien à la personne ou des soins infirmiers –, relève d'une véritable vocation. Les employeurs de ce secteur peuvent mettre en place des mesures pour fidéliser leur personnel, telles que des activités de cohésion d'équipe, des formations visant à renforcer les compétences, ou encore un soutien au personnel par le biais d'activités de bien-être. »

10. Assurer la stabilité.

- « Le roulement de personnel s'explique par l'arrêt des financements ; il y a souvent des interruptions entre les projets financés par les organismes fédéraux. Ces derniers s'attendent de plus en plus à ce que nous trouvions des financements par ailleurs et ne souhaitent pas financer intégralement un projet, ce qui pose problème.
- Le personnel est sous contrat à long terme, mais l'incertitude est permanente. Un investissement de la part de l'entreprise dans notre département serait utile pour maintenir nos programmes et notre personnel, comme c'est le cas pour les autres départements de l'organisation. »
- « Mon organisation connaît un taux de rotation extrêmement faible. La plupart des employés sont ici depuis plus de dix ans. Cela dit, la rotation semble concerner les postes qui ne sont pas permanents ; il serait extrêmement utile de bénéficier d'une certaine sécurité de l'emploi sans avoir l'impression d'avoir une date d'expiration. »
- « Une formation adéquate et une certaine cohérence afin que les nouveaux employés ne se sentent pas dépassés. »



Workforce Planning Board
of Waterloo Wellington Dufferin

73, rue Water Nord, bureau 407
Cambridge, ON N1R 7L6
519-622-7122
info@workforceplanningboard.com