

Le 12 septembre 2024

Monsieur Hugo Di Pasquale
Directeur des ressources humaines
CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Objet : Commentaires du CECM suite à la rencontre du 25 janvier 2024
concernant l'état de situation des ressources humaines

Monsieur,

Conformément à l'article 370.7 de la LSSSS, attribuant la responsabilité au CECM de donner son avis sur l'organisation, la distribution et l'intégration des services sur le territoire et sur la planification de la main-d'œuvre, le CM souhaite faire part de ses commentaires suite à la présentation de la situation des RH. Étant donné que le CM participe au comité de maintien et de promotion des compétences, en collaboration avec le service de formation et de gestion des talents, les réflexions contenues dans cet avis sont aussi le fruit de plusieurs rencontres au sein de ce comité.

Il est évident pour les membres du CM que la qualité des soins aux usager-ères passe par la présence d'employé.es dans l'organisation et qu'en situation de pénurie de main-d'œuvre, la qualité des soins offerte peut en être affectée. Le CM souhaite apporter une réflexion sur différents éléments soit la rétention, l'attraction et les mécanismes qui sous-tendent celles-ci, dans un but de qualité. Ainsi, cet avis s'attardera sur 4 axes reliés aux ressources humaines : le recrutement, la rétention, la formation et l'affichage de postes.

1. Recrutement

Il nous apparaît évident que le contexte de pénurie de main d'œuvre étendu à l'ensemble des milieux de travail rend complexe le recrutement d'employés dans le réseau. Cette tâche colossale requiert sans aucun doute énormément d'énergie et les actions des RH le démontrent. Toutefois, le CM est d'avis que certaines pratiques pourraient être améliorées ou mises en place afin de favoriser le recrutement.

Tout d'abord, nous tenons à souligner que l'infolettre *Action Recrutement* est un bon coup pour rejoindre les employés actuels et les informer sur les stratégies de recrutement en place. Le CM est toutefois d'avis que d'impliquer plus concrètement les employé.es dans le processus pourrait permettre de recruter plus efficacement. Par exemple, lors des salons de recrutement ciblés pour une profession en particulier, la présence d'un.e employé.e du titre d'emploi recherché serait d'une grande richesse pour les participants à ce salon. Cette utilisation plus directe des ressources professionnelles pourrait permettre de mieux répondre aux questions des potentiels futurs employés et permettre au CIUSSS de se démarquer en promouvant l'expérience terrain et les pratiques dans les équipes.

.../

Nous savons que le CIUSSS participe également à des activités de recrutement dans les établissements d'enseignement. Tout comme lors des salons de recrutement, nous croyons qu'il serait important de s'assurer d'avoir un.e employé.e du titre d'emploi recherché présent.e lors de ces activités afin de favoriser le contact avec les étudiants. Après tout, plusieurs professionnels participent déjà à la formation de la relève comme superviseur de stage et pourraient être des alliés importants pour rejoindre d'autres finissants lors de ces événements en promouvant l'expérience clinique et multidisciplinaire.

Ceci nous amène à nous questionner sur les collaborations existantes entre les RH et la direction enseignement, recherche et innovation – volet enseignement. Est-ce possible de renforcer les liens faits avec les stagiaires de passage dans notre CIUSSS pour favoriser la rétention ? Par exemple, est-ce que le processus d'embauche pour les futurs professionnels pourrait débuter pendant le stage pour éviter des délais non-nécessaires ? Est-ce qu'une rencontre pourrait être organisée entre les stagiaires (peu importe qu'ils soient finissants ou non) et un représentant des RH dans la dernière semaine du stage afin de leur présenter les opportunités d'emplois et le processus de recrutement ? Certaines initiatives ont eu lieu en ce sens dans nos établissements, mais il serait bien qu'un lien soit fait plus systématiquement avec nos équipes de recrutement. Nous comprenons les défis logistiques liés à une telle action, mais nous croyons que le temps déjà investi dans la formation de ces futurs professionnels vaut l'effort supplémentaire nécessaire à leur rétention dans l'organisation.

Suggestions du CM :

- Entretenir des liens étroits avec la direction enseignement, recherche et innovation – volet enseignement pour cibler plus précocement les stagiaires pouvant être intéressés par un emploi dans le CIUSSS (que ce soit un emploi d'été ou un emploi à titre de professionnel)
- Rencontrer les stagiaires avant la fin de leur stage pour leur présenter les emplois possibles. De plus, simplifier le processus d'embauche de stagiaires, notamment débuter le processus avant la fin du stage si possible. Recruter nos stagiaires qui sont recommandés par les professionnels du CIUSSS aide à sélectionner les meilleurs profils permettant ainsi de maximiser la qualité des services offerts
- Transmettre les calendriers de rencontres prévues pour le recrutement au CM afin d'en informer les membres et susciter la participation. Favoriser la présence d'employé.es de différents titres d'emplois dans les secteurs recherchés aux activités de recrutement.

2. Contribuer à la rétention des professionnels par la mise en place de différentes initiatives

Les efforts investis dans le recrutement prennent leur réel sens seulement si des actions sont prises afin d'assurer la rétention de personnel.

Mentorat

La mise en place d'un programme de mentorat apparaît importante pour le CM car il contribuerait à bâtir non seulement les compétences des nouveaux.elles professionnel.les, mais aussi à développer leur sentiment d'appartenance au CIUSSS. En plus d'améliorer la qualité des services offerts par les nouveaux.elles employé.es, ce type de programme favorise la rétention de personnel en permettant une arrivée plus douce dans le milieu grâce au soutien reçu. En plus de la rétention des nouveaux employés, nous croyons que les employés donnant le mentorat en partageant leur savoir expérientiel pourraient aussi bénéficier de cette expérience et ceci pourrait contribuer, par le fait même, à leur rétention au sein du CIUSSS.

Nous reconnaissons que des efforts sont faits pour intégrer des programmes de mentorat au sein du CIUSSS puisque des formations de niveau 1 sont offerts sur l'ENA et qu'un nouveau projet pilote de mentorat sera déployé dans certaines directions au cours de la prochaine année. Il nous apparaît clair que les programmes de mentorat doivent être bien campés dans les réalités cliniques et que les besoins seront différents d'un milieu à un autre, de même que dans chaque profession. Par le passé, certains établissements qui constituent le CIUSSS aujourd'hui avaient des mécanismes de mentorat en place dès l'arrivée de nouveaux employés.

Pour des conditions favorables au développement du mentorat, nous croyons que le mentorat ne doit pas être donné en surplus des heures cliniques habituelles, pour éviter de représenter une surcharge pour les personnes impliquées et pour assurer un soutien efficace. La libération de temps pour les mentors et les mentorés est une condition de succès pour assurer la pérennité des programmes de mentorat. De plus, nous croyons qu'il est primordial que le programme de mentorat ne remplace pas la période d'orientation, mais qu'elle soit utilisée conjointement. En effet, le mentorat permet un accompagnement à plus long terme des employés alors que la période d'orientation, offerte à court terme, vise davantage à donner à l'employé les outils et connaissances nécessaires pour effectuer ses tâches dans le milieu de travail.

Activités de reconnaissance

Depuis quelques années, le CIUSSS a mis en place des activités de reconnaissance pour les employés. Nous sommes d'avis que ceci favorise le développement du sentiment d'appartenance, un aspect important pour la rétention des employés. Nous croyons donc important qu'une réflexion se réalise sur les activités de reconnaissance actuelles considérant la venue prochainement de l'entité Santé Québec.

Évaluation de la contribution de l'employé.e

Lors de votre présentation, il a été nommé que le programme d'appréciation de la contribution de l'employé.e était un moyen pour favoriser la rétention de ceux-ci. Nous sommes d'accord que ce type de rencontre, lorsque bien exécutée, favorise la relation entre l'employé.e et son gestionnaire. Cette rencontre permet aussi de discuter du cheminement (clinique ou autre) de l'employé.e, afin de favoriser que cette personne reste au sein du CIUSSS. Toutefois, selon l'écho de nos membres, cette rencontre n'est pas effectuée annuellement pour tous et pour certains, est utilisée pour revoir la charge de cas et/ou le rendement de l'employé.e. Nous croyons que les objectifs et balises de ce programme devraient être mieux diffusés aux gestionnaires afin que les rencontres soient effectuées annuellement et qu'elles soient alignées avec les intentions du CIUSSS.

Suggestions du CM:

- Mettre en place des programmes de mentorat spécifiques dans les services et s'assurer de la pérennité de ces programmes
- Libérer du temps horaire pour les mentors et mentorés
- Promouvoir davantage le programme d'appréciation de la contribution auprès des gestionnaires

3. Formation

Le CECM a assisté en mai dernier à une présentation du programme de gestion des talents. Le CECM a été très intéressé par les projets en cours qui montrent clairement l'intention de l'employeur de favoriser la rétention de personnel en mettant en place des mesures qui permettront de combler les besoins des employé.es de développer et valoriser leurs compétences. Toutefois, le CM s'interroge sur le fait que l'atteinte de ces objectifs ne se produise que via les rencontres d'appréciation de la contribution. D'autres avenues doivent être explorées avec les employé.es afin de leur donner accès à un plan de formation conséquent avec un avenir dans l'organisation.

Par ailleurs, cette vision de la planification de la formation en cohérence avec le cheminement de carrière des employé.es va de pair avec une transformation de la façon de communiquer et de distribuer les budgets de formation. Le CM croit qu'une planification de la formation sur 3 ans permettrait de combler le besoin individuel des employé.es de développer ou exploiter ses compétences. En effet, la planification d'un cheminement de carrière ne peut se faire si la formation nécessaire ne peut être suivie lorsque nécessaire. Il serait aussi intéressant de développer des mécanismes permettant à des professionnel.les l'accès à des formations ou colloques de plus grande envergure, qui sont souvent refusés en raison du coût associé vu l'impossibilité d'accumuler des sommes d'argent d'année en année.

La proportion des budgets accordés aux formations de niveau 1 par rapport à celles du niveaux 2 et 3 doit être soulevé. En effet, les formations de niveau 1 n'ont souvent aucun lien avec le développement spécifique à la profession des employés. Le CM est d'avis que plus de transparence par rapport aux budgets disponibles pour des formations permettrait aux membres de mieux comprendre comment les budgets sont utilisés.

Suggestions du CM:

- Augmenter la fréquence des rencontres d'appréciation de la contribution
- Améliorer la communication de l'information relative à l'utilisation des budgets de formation
- Assurer un budget suffisant pour les formations de catégories 2 et 3

4. **Affichage interne et externe**

L'attraction de personnel se fait par des activités de recrutement mais aussi par un affichage clair et détaillé des postes disponibles tant à l'interne qu'à l'externe. Afin de se distinguer, il est nécessaire d'inclure dans les offres de poste les détails inhérents à ceux-ci. Pour l'affichage de poste à l'interne, le CM croit important que les gestionnaires soient fortement encouragés à remplir la section «informations supplémentaires» pour permettre aux employé.es de mieux comprendre ce sur quoi ils-elles postulent et ainsi éviter des mouvements de personnel lié au fait que des informations n'auraient pas été indiquées dans le libellé de poste.

Pour l'affichage externe, il semble y avoir eu une amélioration dans la description des postes qui est beaucoup plus détaillée. La clientèle cible et les avantages de chaque poste semble généralement mieux décrit qu'auparavant. Le CECM tient aussi à souligner l'amélioration notée au niveau de la réponse beaucoup plus rapide lors de la réception d'une candidature pour un poste.

Suggestions du CM:

- S'assurer que les postes affichés, tant à l'interne qu'à l'externe, soient accompagnés d'une description détaillée

Conclusion

Afin de favoriser une meilleure rétention de la main d'œuvre et ainsi favoriser une meilleure qualité des soins, le CM recommande de poursuivre les travaux tout en prenant en compte l'importance d'impliquer les employés dans les activités de recrutement, d'assurer des conditions permettant de faciliter le mentorat dans nos installations, de repenser les activités de reconnaissance, de permettre des rencontres de planification individuelle de formation et de détailler les descriptions de poste lors des affichages interne et externe.

c.c. : Madame Natalie Mavrikakis, Chef de service - Formation et gestion des talents