

Consultation régionale sur la Stratégie intégrée d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans les administrations municipales, publiques et parapubliques en Outaouais

BILAN DES GROUPES DE DISCUSSION ANIMÉS DU 14 AU 16 OCTOBRE 2009

Simbal inc. pour la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO) et la Direction régionale d'Emploi-Québec en Outaouais



Table des matières

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| Section 1 | | |
| Rappels sur la consultation régionale | <ul style="list-style-type: none">▶ Introduction et mise en contexte▶ Questions posées aux participants▶ Modèle présenté lors des consultations▶ Horaire des entrevues et partenaires qui ont participé | <ul style="list-style-type: none">p. 3p. 4p. 5p. 6 |
| Section 2 | | |
| Faits saillants | <ul style="list-style-type: none">▶ Portrait général au niveau régional▶ Portrait général par territoire | <ul style="list-style-type: none">p. 7p. 12 |

Introduction et mise en contexte

À l'issue de l'étude portant sur les impacts de la concurrence du gouvernement fédéral sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre des administrations publiques provinciale et municipale de l'Outaouais menée en partenariat par l'ÉNAP, la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO), la CARO et la Ville de Gatineau, il importait de documenter et de développer une stratégie intégrée d'attraction et de rétention qui soutiendrait les organisations d'ici dans leur quête ou leurs efforts en ce sens. Comme les actions concertées des acteurs régionaux dans la conception de cette stratégie représentent des conditions de réussites incontournables, la CRÉO et la direction régionale d'Emploi-Québec en Outaouais ont décidé de tenir une consultation régionale pour servir de levier à la mobilisation des partenaires clés dans cet élan important pour notre région.

Ainsi, une consultation régionale sous forme de groupes de discussions s'est tenue du 14 au 16 octobre 2009 sur les cinq territoires de la région de l'Outaouais, soit la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau, la MRC des Collines-de-l'Outaouais, la ville de Gatineau, la MRC Papineau ainsi que la MRC Pontiac auprès des partenaires régionaux et locaux des secteurs municipal, de l'éducation et de la santé et des services sociaux. En moyenne, chaque groupe comprenait six participants.

Le présent document est divisé en trois sections :

1. Rappels sur la consultation régionale (contexte, mandat, objectifs, dates de consultation, participants, questions posées, modèle présenté lors des consultations)
2. Faits saillants régional et par territoires
3. Intégralité des propos recueillis

Le rapport présente notamment les principaux enjeux en termes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre exprimés sur chacun des territoires, les principales pratiques gagnantes recensées, les leviers qui sont à travailler régionalement, sectoriellement et territorialement, l'intérêt à participer à un événement régional et des pistes d'actions prochaines pour poursuivre la mobilisation régionale autour de la problématique de l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en Outaouais.

Questions posées aux participants

I. Enjeux d'attraction et de rétention sur les différents territoires en Outaouais

1. Les enjeux liés à l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre se vivent différemment d'une organisation à l'autre. Quelles sont les principales difficultés auxquelles vos organisations sont confrontées sur votre territoire ?
2. Sentez-vous que votre organisation est en mesure d'agir sur les deux enjeux ?
3. Quelle valeur attribuez-vous à des actions plus concertées sur l'un ou l'autre des enjeux (ou les deux) ?
4. Dans vos organisations respectives, quelles sont les pratiques gagnantes en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre ?

II. Appréciation du modèle proposé* d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre des administrations publiques provinciale et municipale en Outaouais

1. Quels commentaires généraux faites-vous quant au modèle proposé qui servirait de base pour une stratégie prochaine d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre des administrations publiques provinciale et municipale en Outaouais ?
2. D'après vous, quel(s) levier(s) pourrai(en)t apporter des solutions permanentes aux difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans vos organisations respectives ?
3. Lequel ou lesquels doit ou doivent être surtout travaillé(s) par secteur d'activités ? par territoire ? régionalement ?

III. Intérêt à participer à un événement régional et approches de promotion régionale

1. Quel intérêt votre organisation aurait-elle à participer à l'élaboration d'une stratégie régionale intégrée ?
2. La participation à un événement régional pour développer une stratégie régionale adaptée territorialement pourrait-elle vous intéresser ? Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?
3. D'après vous, quelles seraient les pratiques ou approches à privilégier en matière de promotion régionale pour attirer et maintenir en emploi une main-d'œuvre qualifiée dans les administrations municipales, publiques et parapubliques ?

* Modèle présenté lors des consultations : voir page suivante

Stratégie intégrée d'attraction et de rétention dans les administrations municipales, publiques et parapubliques en Outaouais

Mise en contexte

Le modèle proposé est le fruit d'une étude d'impacts de la concurrence du gouvernement fédéral sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre des administrations publiques provinciale et municipale de la région de l'Outaouais menée par l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) en novembre 2008.

Les objectifs de l'étude étaient les suivants :

- Examiner l'impact de la présence du gouvernement du Canada sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre du gouvernement du Québec et de la Ville de Gatineau de la région de l'Outaouais.
- Identifier d'autres facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.
- Formuler les recommandations appropriées et réalistes.

Administré à des personnes ayant quitté leur organisation depuis trois ans et à des personnes à l'emploi de la fonction publique québécoise de la région de l'Outaouais et de la Ville de Gatineau, les résultats du questionnaire ont permis de faire ressortir 12 recommandations.

Les résultats et recommandations de l'étude ont été synthétisés et organisés sous forme de tableau synthèse. Les recommandations ont été regroupées autour de **quatre leviers** qui forment le noyau de cette stratégie.

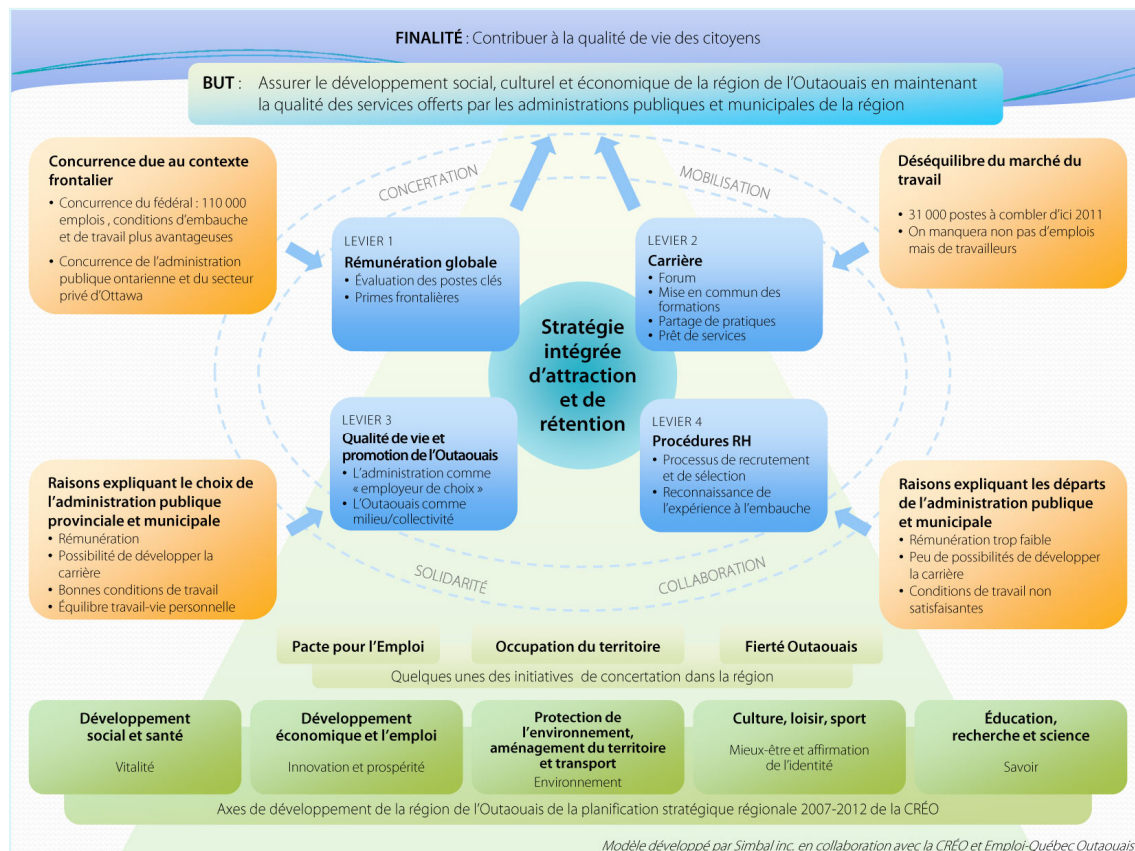
- 1. Rémunération globale**
 - Évaluation des postes clés (contenu et disparité salariale)
 - Primes frontalières (solution conditionnelle à l'évaluation)
- 2. Carrière**
 - Forum
 - Mise en commun des formations
 - Partage de pratiques
 - Prêt de services
- 3. Qualité de vie et promotion de l'Outaouais**
 - Positionner l'administration comme « employeur de choix » en mettant en valeur ses attributs distinctifs
 - Positionner l'Outaouais comme milieu/collectivité offrant une qualité de vie et des services de proximité
- 4. Processus RH**
 - Révision du processus de recrutement et de sélection (allègement, gestion des réserves en mode continue)
 - Reconnaissance de l'expérience à l'embauche pour fin de classification

La stratégie tient compte de quatre principaux facteurs qui exercent une pression sur cette stratégie, à savoir :

- ▶ La concurrence due au contexte frontalier,
- ▶ Le déséquilibre du marché du travail
- ▶ Les raisons expliquant le choix de l'administration publique provinciale et municipale
- ▶ Les raisons expliquant les départs de l'administration publique et municipale

Le modèle s'ancre notamment dans trois grandes initiatives de concertation que sont le Pacte pour l'Emploi, l'Occupation du territoire et Fierté Outaouais, ainsi que dans les cinq axes de développement de la région de l'Outaouais de la planification stratégique régionale de la CRÉO qui sont : Développement social et santé; Développement économique et l'emploi; Protection de l'environnement, aménagement du territoire et transport; Culture, loisir, sport; Éducation, recherche et science.

Enfin, les valeurs qui sous tendent cette stratégie sont la concertation, la mobilisation, la collaboration et la solidarité.



Horaire des rencontres et partenaires qui ont participé

Groupe 1 –MRC Vallée-de-la-Gatineau – Maniwaki le 14 octobre de 9 h 30 à 11 h 00

- ▶ **Pierre Rondeau**, Préfet de la MRC Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Lynn Kearney**, Directrice adjointe aux ressources à la MRC Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ **Mario Lyrette**, Conseiller en gestion de personnel à la Commission scolaire des Hauts-Bois de l'Outaouais (CSHBO)
- ▶ **Sophie Beaudoin**, Directrice générale du Carrefour jeunesse emploi de la Vallée-de-la-Gatineau et membre du comité « Complicité-Emploi »
- ▶ **Charles Blais**, Directeur adjoint de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO)

Groupe 2 – MRC des Collines-de-l'Outaouais – Chelsea le 14 octobre de 15 h 00 à 16 h 30

- ▶ **Paulette Legros**, Directrice des ressources humaines au CSSS des Collines
- ▶ **Annick Prince**, Conseillère en ressources humaines au CSSS des Collines
- ▶ **Ghislain Poulin**, Directeur général à la MRC des Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Danielle Brisebois**, Directrice des ressources humaines à la MRC des Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Hugues Dupuis**, Directeur général du CLD des Collines-de-l'Outaouais
- ▶ **Charles Blais**, Directeur adjoint de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO)

Groupe 3 – Gatineau le 15 octobre de 8 h 30 à 10 h 00

- ▶ **Josée Bergeron Perrier**, CSSS de Gatineau
- ▶ **Michèle Charlebois**, Collège Héritage
- ▶ **Jean Lepage**, Développement économique – CLD Gatineau
- ▶ **Julie Lachance**, Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais
- ▶ **Isabelle Chabot**, Ville de Gatineau
- ▶ **Denis Chenier**, Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais

- ▶ **Jean Vaillancourt**, Recteur de l'Université du Québec en Outaouais (UQO)
- ▶ **Yves Dupont**, Vice recteur de l'Université du Québec en Outaouais (UQO)
- ▶ **Louise St-Amand**, Commission scolaire des portages de l'Outaouais (CSPO)
- ▶ **Manon Tessier**, Agente de recherche à Emploi-Québec Outaouais
- ▶ **Charles Blais**, Directeur adjoint de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO)

Groupe 4 – MRC Papineau - Montebello le 15 octobre de 15 h 00 à 16 h 30

- ▶ **Luc Prud'homme**, Directeur des ressources informatiques de la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées (CSCV)
- ▶ **Richard Charlebois**, Directeur général du CLD Papineau
- ▶ **Francine St-Jean**, Directrice générale du Carrefour Jeunesse-Emploi de Papineau
- ▶ **Jean-Pierre Laflamme**, Directeur des ressources humaines au CSSS de Papineau
- ▶ **Gail Sullivan**, Directrice du CLE de Papineauville
- ▶ **Manon Tessier**, Agente de recherche à Emploi-Québec Outaouais

Groupe 5 – MRC Pontiac – Campbell's Bay le 16 octobre de 8 h 30 à 10 h 00

- ▶ **Nancy Dagenais**, MRC Pontiac
- ▶ **Bernhardt Beaudry**, CLD Pontiac
- ▶ **Michel Houde**, Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais (CSHBO)
- ▶ **Julie**, Place aux jeunes
- ▶ **Nancy Dagenais**, SADC Pontiac
- ▶ **Christine Bérubé**, Carrefour jeunesse-emploi du Pontiac
- ▶ **Charles Blais**, Directeur adjoint de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉO)

Faits saillants au niveau régional

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Pour la région urbaine de Gatineau, la MRC Pontiac et la MRC des Collines, la concurrence provient du gouvernement fédéral, de l'administration publique ontarienne et du secteur privé.
- ▶ Pour les MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et Papineau, ainsi que pour les MRC Pontiac et des Collines, la concurrence provient des ministères et agences du gouvernement provincial québécois ainsi que des organisations de la région urbaine de Gatineau.
- ▶ Les centres de santé de la région sont en compétition les uns contre les autres.

La rémunération, comme levier d'attraction et de rétention, confrontée à des limites

- ▶ La majorité des participants aux groupes de discussion indiquent qu'il est pratiquement impossible de concurrencer avec les échelles salariales du gouvernement fédéral et qu'il serait plutôt imprudent de se lancer dans un escalade de salaires.
- ▶ Certaines organisations mentionnent que les conventions collectives les empêchent de modifier leurs échelles salariales afin de les rendre plus compétitives.
- ▶ D'autres mentionnent avoir réussi à réviser les échelles salariales de certaines postes à la hausse mais qu'ils se butent à des limites quant à l'ampleur de leur marge de manœuvre.
- ▶ Les primes provoquent de l'iniquité dans certains milieux.

Le cercle vicieux de la pénurie de main-d'œuvre, de la surcharge de travail et de la démobilisation des équipes de travail

- ▶ Le manque de personnel entraîne une surcharge de travail sur le personnel en place, ce qui provoque un déséquilibre dans la conciliation entre le travail et la vie familiale, des répercussions sur la qualité du travail réalisé et une démobilisation des équipes de travail.

Les organismes sans but lucratif sont également vulnérables

- ▶ Dans le contexte actuel du déséquilibre de l'emploi et des défis liés à l'attraction et la rétention, les organismes sans buts lucratifs indiquent se sentir plus vulnérables – ce qui peut avoir un impact sur les services rendus à la population.

Problématiques marquées pour certains corps de métier et difficultés à recruter du personnel qualifié

- ▶ Les défis d'attraction sont davantage ressentis pour les professions suivantes :
 - Enseignants en sciences et en informatique
 - Personnel en informatique (technicien)
 - Employés de bureau, personnel de soutien administratif, professionnels tels que les bibliothécaires
 - Cadres
 - Cols bleus
 - Professionnels des sciences de la santé (médecins, infirmiers, infirmières, psychologues, orthophonistes)

Recherche d'expérience et phénomène du « magasinage » pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Les jeunes viennent chercher de l'expérience dans les MRC et quittent après trois ans pour des emplois dont la rémunération est plus élevée. L'expérience en région leur permet de développer leur polyvalence et leur carte de compétences.

L'effet de la perception négative du public sur certains secteurs d'activités en difficulté temporaire

- ▶ Certains secteurs d'activités en difficulté temporaire, tel que l'industrie de la transformation du bois, font face à des défis de recrutement. Ces secteurs nécessitent un recadrage de la perception négative du public à leur égard.

Question identitaire, sentiment d'appartenance et méconnaissance de la région de l'Outaouais et de ses territoires

- ▶ La mise en valeur des attributs de la région et de ses territoires posent un défi pour l'attraction
- ▶ Le sentiment d'appartenance à la région et à son territoire pose un défi pour la rétention

La capacité à trouver un emploi pour le conjoint ou la conjointe

- ▶ L'importance de travailler en concertation entre acteurs et de connaître les possibilités d'emplois sur chacun des territoires, dans les divers secteurs d'activités et pour les différents corps de métier

Carence dans l'offre de services de proximité dans les MRC

- ▶ Le manque de services de proximité dans les quatre MRC et l'impact sur les déplacements des résidents vers les centres urbains

Déséquilibre dans l'offre de formation

- ▶ L'accessibilité à des formations est variable selon qu'on habite dans les régions rurales ou le centre urbain
- ▶ Il existe une pénurie régionale de l'offre de formation dans certains secteurs
- ▶ Il existe une inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du milieu

Développement économique à rythme variable selon les régions

- ▶ Le centre urbain et la MRC des Collines connaissent une croissance
- ▶ Les MRC Papineau, Pontiac et de la Vallée-de-la-Gatineau connaissent une stabilité ou une décroissance

PRATIQUES GAGNANTES RECENSÉES

Relations interpersonnelles

- ▶ Mesures d'accueil et d'intégration par l'intermédiaire d'activités de socialisation

Rémunération globale et bourses

- ▶ Régime de retraite
- ▶ Assurance collective
- ▶ Primes d'installation
- ▶ Bourses d'installation
- ▶ Bourses d'études

Carrière

- ▶ Développement de programmes de formation à l'interne qui sont dispensés par des employés de l'organisation

Qualité de vie/Valeurs

- ▶ Mise en valeur des conditions de travail, de l'environnement de travail et du milieu de vie
- ▶ Promotion territoriale - Production et diffusion d'outils de communication ayant pour but la mise en valeur des attributs du territoire – (styles de vie, espaces verts, services de proximité, attraits touristiques, etc.)

Travail/Motivation

- ▶ Participation des employés à l'exercice de planification stratégique de leur organisation
- ▶ Stages en milieu de travail

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Programme « Complicité-Emploi » dans la Vallée-de-la-Gatineau
- ▶ Agent d'accueil, d'intégration et de rétention avec Place aux Jeunes dans le Pontiac et Papineau
- ▶ Au niveau de la santé : Campus santé, partenariats avec Emploi-Québec, les maisons d'enseignement et le ministère de l'immigration
- ▶ Table de concertation avec le secteur privé

Procédures RH

- ▶ Horaire de travail flexible ou comprimé
- ▶ Embauche de personnes provenant du territoire où elles habitent
- ▶ Reconnaissance de l'expérience et des acquis
- ▶ Suivi auprès des candidats ayant postulé pour un emploi à partir d'un système de « tracking »
- ▶ Plan quinquennal de main-d'œuvre

Sensibilisation auprès des jeunes

- ▶ Programme « J'explore une carrière » du Carrefour Jeunesse Emploi

COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LES LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

De façon générale, le modèle de stratégie intégrée d'attraction et de rétention proposé – (voir p. 5 du présent rapport) obtient une résonance positive de la part des participants aux groupes de discussion. Toutefois, il doit être adapté aux particularités des territoires afin de refléter plus fidèlement les facteurs en jeu dans le phénomène dynamique d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

Les participants ont mentionné que les quatre leviers du modèle avaient beaucoup de résonance. Les niveaux d'intervention (organisationnel, sectoriel, territorial et régional) pour chacun des leviers sont toutefois variables et se résument ainsi :

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Organisationnel et sectoriel

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de pratiques; prêt de services)

- ▶ Sectoriel et territorial

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l’Outaouais – (L’administration comme « employeur de choix »; L’Outaouais comme milieu/collectivité)

- ▶ Territorial et régional

Levier 4 – Procédures RH – (Processus de recrutement et de sélection; Reconnaissance de l’expérience à l’embauche)

- ▶ Organisationnel et sectoriel

INTÉRÊT À PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT RÉGIONAL

Généralement, tous et toutes conviennent de l’importance d’organiser dans un premier temps une activité sur chacun des territoires qui sera ensuite suivie d’une activité de portée régionale.

L’activité territoriale pourrait avoir les caractéristiques suivantes :

- Clientèles cibles : Les responsables des ressources humaines d’organisations municipales, publiques et parapubliques ainsi que des représentants du secteur privé
- Principaux intrants : Le rapport des groupes de discussion, le modèle de stratégie intégrée d’attraction et de rétention, un résumé de l’étude d’impacts de la concurrence du gouvernement fédéral sur l’attraction et la rétention de la main d’œuvre des administrations publiques provinciales et municipales de la région de l’Outaouais, les expériences professionnelles des participants
- Durée : 3 heures
- Buts :
 - Dresser des pistes d’actions concrètes et clairement délimitées de concertation autour de l’un ou l’autre des leviers du modèle de stratégie intégrée d’attraction et de rétention et même plus spécifiquement autour de certaines composantes propres à chaque levier
 - Servir d’intrants à la tenue possible d’une activité régionale
 - Favoriser la mise en place de mécanismes de concertation là où ils sont inexistantes
 - Consolider les mécanismes de concertation là où ils existent déjà
- Critères à respecter :
 - Les leviers ou sous-composantes de leviers explorés pour la recherche de solution doivent être circonscrits avec précision
 - Ils doivent également être jugés comme étant prioritaires en fonction de la nature des besoins exprimés dans les milieux respectifs aussi bien pour les organisations publiques que privées
 - Les organisations doivent être en mesure d’agir réellement sur les pistes d’actions explorées – (ils doivent avoir un réel pouvoir d’action)
 - Les résultats découlant de la mise en œuvre des pistes d’actions doivent être atteignables à l’intérieur d’un échéancier d’un an

Faits saillants par territoire

VALLÉE-DE-LA-GATINEAU

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Les organisations qui se trouvent dans la ville de Gatineau - Les problématiques d'attraction et de rétention vécues dans les MRC rurales seraient moins grandes si les organisations œuvrant sur le territoire de la ville de Gatineau parvenaient à résoudre leur défi de rétention
- ▶ Les ministères et agences du gouvernement provincial

Les organismes sans buts lucratifs sont également vulnérables

- ▶ Comme le financement des organismes sans buts lucratifs n'est pas toujours assuré, ces derniers deviennent plus vulnérables ce qui peut avoir un impact sur les services rendus à la population.

La rémunération, comme levier d'attraction et de rétention, confrontée à des limites

- ▶ Échelles salariales compétitives pour les premières années à la MRC de La Vallée-de-la-Gatineau grâce aux crédits d'impôt remboursable de 8 000 \$ sur trois ans
- ▶ Après trois ans d'expérience, les jeunes possèdent une bonne valeur marchande et quittent pour des emplois dont la rémunération est plus élevée
- ▶ Révision à la hausse les échelles salariales des personnes de trois ans à cinq ans d'expérience pour être plus compétitif et capable de les garder à la MRC
- ▶ Question d'équité à l'interne entre les employés lorsque que le pouvoir d'attraction et de rétention est la rémunération

Défis d'attraction et de rétention de personnel qualifié

- ▶ Difficulté pour la CSHBO à trouver des finissants et du personnel qualifié dans certains champs d'enseignement à cause de la pénurie provinciale.
- ▶ Plus de difficultés pour la CSHBO pour la rétention que pour l'attraction

Défis liés au manque de sentiment d'appartenance régionale

- ▶ Sentiment d'appartenance davantage relié à une ville qu'à la région de l'Outaouais en tant que telle.
- ▶ Double défi avec la Haute Gatineau et la Vallée-de-la-Gatineau.

Perception des secteurs d'activités en difficulté et impacts sur l'attraction

- ▶ Défis liés au recrutement de personnel dans des secteurs d'activités en difficulté temporaire, tel que l'industrie de la transformation du bois – Défis liés au recadrage de la perception négative du public à l'égard de ce secteur en difficulté temporaire.

Valeurs sûres en contexte d'instabilité

- ▶ Les administrations publiques et provinciales sont considérées comme des valeurs sûres quand d'autres secteurs connaissent de l'instabilité.

PRATIQUES GAGNANTES

Relations interpersonnelles

- ▶ Importance des mesures d'accueil à la CSHBO
- ▶ Organisation de 5 à 7 par Complicité-Emploi pour les nouveaux arrivants

- ▶ Organisation de rencontres « cocktails » au sein de l'organisation mais en dehors des heures de travail
- ▶ Remise par Complicité-Emploi d'un panier de bienvenue contenant des produits locaux à l'intérieur de l'organisation où la nouvelle personne a été récemment employée

Rémunération globale

- ▶ Nouveau régime de retraite et assurance collective exceptionnelle à la MRC

Carrière

- ▶ Utilisation de ressources à l'interne plutôt qu'à l'externe pour donner de la formation à la CSHBO

Qualité de vie/Valeurs

- ▶ Travailler sur l'entourage de l'employé en le rendant heureux à l'extérieur du travail et dans sa communauté pour favoriser la rétention

Travail/Motivation

- ▶ Participation prévue des employés à l'exercice prochain de planification stratégique du CJEVG

La concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Programme « Complicité-Emploi »
- ▶ La rétention se travaille au niveau de la communauté.

COMMENTAIRE SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Modèle

- ▶ À partir du Pacte pour l'emploi, faire aussi des liens avec la régionalisation de l'immigration.
- ▶ Adapter le portrait à la réalité du territoire (p. ex. taux de chômage, nombres de

postes à combler en Outaouais et par territoire)

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Pas de marge de manœuvre à la CSHBO à cause des conventions

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de pratiques; prêt de services)

- ▶ Mise en commun des formations : territorialement
- ▶ Partage de ressources : entre organisations

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais

- ▶ Territorialement
- ▶ Développer des partenariats avec le tourisme, les loisirs et la culture

Levier 4 – Procédures RH

- ▶ Territorialement
- ▶ Reconnaissance d'expérience : tout le monde le fait sauf au provincial

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE

- ▶ Intérêt pour une stratégie territoriale intégrée
- ▶ Organiser dans un premier temps un forum territorial pour adapter le modèle à nos besoins et montrer quelle serait la contribution de notre territoire à une stratégie plus globale qui serait élaborée dans un deuxième temps pendant un forum régional
- ▶ Inclure le secteur privé et les organisations sans but lucratif
- ▶ Inviter des personnes clés de la région ou de la ville de Gatineau au forum territorial à venir entendre la réalité de chacun des territoires
- ▶ Se donner les moyens d'annoncer et de faire connaître cette stratégie régionale

Faits saillants par territoire

LES COLLINES-DE-L'OUTAOUAIS

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La rémunération, comme levier d'attraction et de rétention, confrontée à des limites

- ▶ Salaires en général pas du tout concurrentiels avec le fédéral

Le cercle vicieux de la pénurie de main-d'œuvre qui entraîne de la surcharge de travail

- ▶ Le manque de personnel entraîne une pression sur le personnel existant et une surcharge de travail

Problématiques marquées pour certains corps de métier

- ▶ Employés de bureau et personnel de soutien administratif,
- ▶ Cadres, notamment à cause des départs à la retraite
- ▶ Cols bleus
- ▶ Policiers notamment au niveau des temporaires
- ▶ Professionnels des sciences de la santé – (médecins, infirmiers, infirmières, psychologues, orthophonistes)

Recherche d'expérience et phénomène du « magasinage » pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Les jeunes viennent chercher de l'expérience et une fois qu'ils sont éduqués, formés, ils sont attrayants pour d'autres organisations et quittent pour des emplois dont la rémunération est plus élevée.

Question identitaire et méconnaissance de la région et de ses territoires

- ▶ Défi du volet identitaire

- ▶ Méconnaissance de la MRC et de sa proximité au centre urbain.

Capacité à trouver un emploi pour le conjoint ou la conjointe

- ▶ Être capable si on engage une infirmière de placer son conjoint

Carence dans l'offre de services de proximité

- ▶ Dépendance avec Gatineau pour les services de proximité (ex: Maison de la Culture, cinémas, spectacles, loisirs, etc.)
- ▶ Développer des services de proximité sur le territoire pour créer des emplois et éviter le déplacement des gens en milieu urbain

Développement économique à rythme variable selon les régions

- ▶ Le centre urbain et la MRC des Collines connaissent une croissance
- ▶ Les MRC Papineau, Pontiac et de la Vallée-de-la-Gatineau sont connues pour leur stabilité ou sont en décroissance

Pôles d'attraction

- ▶ Un pôle urbain, Gatineau, qui croît et est attiré par Ottawa versus des pôles en région qui sont en stabilité ou décroissance qui sont attirés par le pôle urbain de Gatineau

PRATIQUES GAGNANTES

Relations interpersonnelles

- ▶ Mesures d'accueil et « parrainage »

Rémunération globale et bourses

- ▶ Bourses d'installation de 3 000 \$ mises en place conjointement par la MRC, le CSSS et le CLD

Qualité de vie/Valeurs

- ▶ Des conditions de travail intéressantes, un des principaux éléments de rétention

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Campus Santé
- ▶ Agent R au niveau de l'accueil, de l'intégration et de la rétention avec Place aux jeunes
- ▶ Bourses mises en place conjointement

Carrière

- ▶ Perfectionnement et formations à l'étranger
- ▶ Missions à l'étranger payées par l'employeur
- ▶ Formations universitaires payées à 100%

Procédures RH

- ▶ Horaires de travail de 12 heures pour les infirmières
- ▶ Embauche de personnes provenant du territoire

Promotion de la MRC

- ▶ Production et diffusion d'outils de communication pour la promotion du territoire et de la région

COMMENTAIRES SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT, ET TERRITORIALEMENT

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Pas de marge de manœuvre à cause des conventions

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de pratiques; prêt de services)

- ▶ Prêts de services : entre organisations

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais

- ▶ Territorial et régional

Levier 4 – Procédures RH

- ▶ Territorialement et entre organisations
- ▶ Agents spécialisés au niveau du recrutement et de l'emploi qui travailleraient en concertation avec les directeurs des ressources humaines des différentes organisations

Faits saillants par territoire

GATINEAU

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Forte concurrence du gouvernement fédéral à cause des salaires compétitifs et de la charge de travail moins élevée
- ▶ Concurrence du privé à cause de la qualité d'emploi qui y est offerte
- ▶ Concurrence entre les établissements de santé

La rémunération, comme levier d'attraction et de rétention, confrontée à des limites

- ▶ Les différences au niveau salarial sont flagrantes par rapport au fédéral
- ▶ Pratiquement impossible de concurrencer avec les échelles salariales du gouvernement fédéral; il serait plutôt imprudent de se lancer dans un escalade de salaires

Problématiques marquées pour certains corps de métier et difficultés à recruter du personnel qualifié

- ▶ Enseignants en sciences, en informatique, professeurs en sciences comptables et en sciences infirmières
- ▶ Techniciens en informatique
- ▶ Employés de bureau, notamment les agents bilingues, personnel de soutien administratif, professionnels tels que les bibliothécaires, les urbanistes
- ▶ Ingénieurs et autres professionnels syndiqués
- ▶ Cadres
- ▶ Cols bleus
- ▶ Professionnels des sciences de la santé – (médecins, infirmiers, infirmières, psychologues, orthophonistes)

Recherche d'expérience et phénomène du « magasinage » pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Beaucoup de « magasinage » surtout chez les personnes de 30 ans et moins
- ▶ Les jeunes viennent chercher de l'expérience et quittent lorsqu'une ouverture se fait au fédéral

Déséquilibre dans l'offre de formation

- ▶ Pénurie régionale de l'offre de formation dans certains secteurs
- ▶ Inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du milieu

PRATIQUES GAGNANTES

Qualité de vie/Valeurs

- ▶ Mise en valeur des conditions de travail, de l'environnement de travail et du milieu de vie
- ▶ Production d'outils de communication et de promotion régionale entre les commissions scolaires pour le recrutement d'enseignants
- ▶ Développement d'un plan de communication pour promouvoir la ville de Gatineau

Travail/Motivation

- ▶ Stages en milieu de travail

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Au niveau de la santé: Campus santé, partenariats avec Emploi-Québec, les maisons d'enseignement et le ministère de l'immigration

Procédures RH

- ▶ Reconnaissance de l'expérience et des acquis
- ▶ Suivi auprès des candidats ayant postulé pour un emploi à partir d'un système de « tracking »
- ▶ Plan quinquennal de main-d'œuvre

Sensibilisation auprès des jeunes

- ▶ Programme « J'explore une carrière » du Carrefour Jeunesse Emploi

COMMENTAIRE SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Peu de marge de manœuvre à cause des conventions
- ▶ Un défi politique – Statut particulier obtenu en santé, mais difficile de l'obtenir dans d'autres secteurs car ça ne serait pas équitable avec les autres régions du Québec
- ▶ Étude sur la rémunération des cadres à la Ville de Gatineau

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de pratiques; prêt de services)

- ▶ Sectoriel et territorial
- ▶ Prêt de services : entre organisations
- ▶ Choix du terme « Carrière » pas adapté; parler de valorisation et de développement professionnel et personnel
- ▶ Personnaliser les approches, valoriser les personnes par le biais de formation, travailler sur la reconnaissance et la contribution des employés
- ▶ Monter une banque d'emplois disponibles pour savoir quoi offrir aux conjoints
- ▶ Avoir un bon portrait de la situation : types d'emploi en pénurie, besoins de main-d'œuvre

- ▶ Mieux connaître la génération Y, les nouveaux arrivants et leurs besoins
- ▶ Site web avec affichage des postes les plus problématiques, et affichage au niveau de la formation continue pour les employeurs

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais – (L'administration comme « employeur de choix »; L'Outaouais comme milieu/collectivité)

- ▶ Régional
- ▶ Faire une mise en commun des attraits de la région et des raisons pour lesquelles les gens ne vont pas au fédéral

Levier 4 – Procédures RH – (Processus de recrutement et de sélection; Reconnaissance de l'expérience à l'embauche)

- ▶ Organisationnel et sectoriel
- ▶ Se partager entre organisations des outils à l'interne pour simplifier nos processus RH
- ▶ Partager les banques d'emplois et de candidats
- ▶ Voir si les syndicats peuvent s'asseoir ensemble pour évaluer la possibilité de prêts de services
- ▶ Simplifier et raccourcir les processus d'embauche
- ▶ Avoir un site web avec les liens vers les différents services RH des organisations

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE / PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT RÉGIONAL

- ▶ Organiser d'abord un événement qui regroupe les responsables RH des milieux public et parapublic et ensuite un autre événement pour mettre en commun les résultats avec les gens du rural et les gens du privé
- ▶ Se concerter par territoire avant de se concerter à l'échelle de la région
- ▶ Inclure le secteur privé dans une stratégie territoriale

Faits saillants par territoire

PAPINEAU

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ Concurrence qui provient des ministères et agences du gouvernement provincial québécois ainsi que des organisations de la région urbaine de Gatineau
- ▶ Concurrence provenant de l'Ontario
- ▶ Compétition entre les centres de santé de la région

Rémunération globale

- ▶ Recours fréquent, à cause des contraintes de disponibilités des infirmières, à des agences de placements d'infirmières qui offrent une rémunération plus intéressante et des horaires de jour
- ▶ Les ordres professionnels requièrent plus d'années de formation pour certaines professions de la santé, mais le salaire n'augmente pas en conséquence
- ▶ Budgets pas assez élevés pour faire arriver les salaires au niveau de Gatineau, et encore moins au niveau du gouvernement fédéral

Le cercle vicieux de la pénurie de main-d'œuvre, de la surcharge de travail et de la démobilitation des équipes de travail

- ▶ Le manque de personnel entraîne une surcharge de travail sur le personnel en place, ce qui crée un déséquilibre dans la conciliation entre le travail et la vie familiale, ce qui a des répercussions sur la qualité du travail réalisé, ce qui provoque une démobilitation

Problématiques marquées pour certains corps de métier et difficultés à recruter du personnel qualifié

- ▶ Enseignants en sciences

- ▶ Techniciens en informatique
- ▶ Employés de bureau et personnel de soutien administratif
- ▶ Taux de roulement dépend de la provenance géographique et de leur lieu d'affectation - Les employés qui sont déjà originaires de la Petite Nation auront plus tendance à rester que ceux qui sont originaires de Gatineau

La capacité à trouver un emploi pour le conjoint ou la conjointe

- ▶ Difficulté à trouver un emploi au conjoint dans la MRC Papineau ce qui l'amène à travailler à Gatineau

Recherche d'expérience pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Les jeunes viennent se former et chercher de l'expérience dans les MRC ou les CLD et quittent après deux ou trois ans pour la fonction publique

Formation professionnelle et perspectives d'emplois dans les métiers

- ▶ Afin d'augmenter le nombre d'élèves en formation professionnelle et technique, il faut bien connaître les perspectives d'emploi dans ces secteurs pour mieux orienter les jeunes

PRATIQUES GAGNANTES

Qualité de vie/Valeurs

- ▶ Mise en valeur des conditions de travail, de l'environnement de travail et des horaires

La concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Table de concertation avec non seulement des partenaires, mais aussi des dirigeants d'entreprises
- ▶ Agent d'accueil, d'intégration et de rétention avec Place aux Jeunes

Carrière

- ▶ Développement à l'intérieur du CSSS de programmes de formation pour certains types d'emploi (ex.: préposé aux bénéficiaires)

Procédures RH

- ▶ Embauche de personnes provenant du territoire où elles habitent

COMMENTAIRE SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Modèle

- ▶ Adapter le modèle à la réalité du territoire

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Sectoriel
- ▶ Faire de la pression au niveau provincial

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de pratiques; prêt de services)

- ▶ Prêt de services (ex.: orthophonistes, psychologue): sectoriel (ex.: secteur de la santé), entre organisations (ex.: CSSS et CSCV)
- ▶ Mise en commun des formations et partage de pratiques: territorial

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais

- ▶ Territorialement et régionalement

- ▶ Levier est perçu comme étant très important car dans le réseau de la santé, la rémunération vient en 6e ou 7e position, alors que la grande priorité c'est la qualité de vie au travail

Levier 4 – Procédures RH

- ▶ Sectoriel
- ▶ Partager les banques de candidats qualifiés

Suggestions de pratiques à mettre en place

- ▶ Avoir un portrait des besoins de main-d'œuvre et des offres d'emploi disponibles et les partager entre organisations sur le territoire
- ▶ Développer un projet où des jeunes iraient travailler avec un employeur et partageraient leur expérience lors d'un gala, à travers un projet de cinéma, de nouvelles technologies, etc.
- ▶ Prévoir des mesures d'intégration pour élargir le réseau des nouveaux arrivants

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE / PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT RÉGIONAL

- ▶ Inclure le secteur privé dans une stratégie territoriale
- ▶ Connaître les besoins de main-d'œuvre dans les organisations
- ▶ Avoir une formule en petits ateliers, relativement courte (demi-journée)

Faits saillants par territoire

PONTIAC

ENJEUX D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La concurrence provient de différentes sources

- ▶ La concurrence provient des ministères et agences du gouvernement provincial québécois ainsi que des organisations de la région urbaine de Gatineau
- ▶ La concurrence provient de l'Ontario

Les organismes sans but lucratif sont également vulnérables

- ▶ Comme le financement des organismes sans buts lucratif n'est pas toujours assuré, ces derniers deviennent plus vulnérables ce qui peut avoir un impact sur les services rendus à la population

Problématiques marquées pour certains corps de métier et difficultés à recruter du personnel qualifié

- ▶ Enseignants – Pénurie provinciale et difficulté d'attraction dans le Pontiac
- ▶ Personnel en informatique – (technicien)
- ▶ Certains professionnels (p. ex. psychologue, bibliothécaire)

Recherche d'expérience et phénomène du « magasinage » pour les employés plus jeunes et moins expérimentés

- ▶ Les jeunes viennent chercher de l'expérience en région et quittent après trois ans pour des emplois dont la rémunération est plus élevée, notamment dans la région urbaine de Gatineau

PRATIQUES GAGNANTES

Relations interpersonnelles

- ▶ Mesures d'accueil et d'intégration par l'intermédiaire d'activités de socialisation

Qualité de vie/Valeurs

- ▶ Mise en valeur du milieu de vie, de l'environnement de travail et des attributs du territoire (style de vie, nature, prix des terrains et logement, etc.)

Concertation entre partenaires de la communauté

- ▶ Agent d'accueil, d'intégration et de rétention avec Place aux Jeunes – Séjours exploratoires dans le Pontiac, jumelages avec employeurs, etc.
- ▶ Partenariat et esprit de concertation très poussé – participation aux CA des différentes organisations
- ▶ Collaboration entre les organisations (CSSS, CSHBO, etc.) à l'intégration du conjoint ou de la conjointe et de la famille entière lorsqu'un nouvel arrivant s'installe

COMMENTAIRE SUR LE MODÈLE PROPOSÉ ET LEVIERS À TRAVAILLER RÉGIONALEMENT, SECTORIELLEMENT ET TERRITORIALEMENT

Levier 1 – Rémunération globale – (Évaluation des postes clés; primes frontalières)

- ▶ Faire de la pression politique
- ▶ Au niveau des primes frontalières, garder des sommes pour le rural et proposer par exemple 2000 \$ de plus pour aller s'installer dans le Pontiac

Levier 2 – Carrière – (Forum; mise en commun des formations; partage de pratiques; prêt de services)

- ▶ Mise en commun de formation – régional mais décentralisées (pas juste concentrées à Gatineau. Utiliser la vidéoconférence par exemple
- ▶ Offrir de la formation universitaire en région notamment grâce à l'enseignement à distance pour que les jeunes puissent se former en restant dans leur territoire d'origine

Levier 3 – Qualité de vie et promotion de l'Outaouais – (L'administration comme « employeur de choix »; L'Outaouais comme milieu/collectivité)

- ▶ Territorial et régional

Autres –

- ▶ Travailler sur les mesures d'accueil mais surtout sur l'intégration des nouveaux arrivants
- ▶ Mettre en place des moyens de reconnaissance de la contribution des employés et leur laisser de l'autonomie

INTÉRÊT À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE RÉGIONALE / PARTICIPER À UN ÉVÉNEMENT RÉGIONAL

- ▶ Intérêt pour une stratégie territoriale intégrée
- ▶ Besoin d'une concertation régionale, mais que cette concertation régionale se fasse dans le respect des réalités et des défis des milieux ruraux, sans avoir à tout le temps pousser nos particularités
- ▶ Diversifier les acteurs et inclure le privé, les anglophones, des élus.