

## Tout simplement en Saskatchewan :

# Plan RH pour la Saskatchewan Coalition of Mobile Crisis Units



Les trois unités de crise répondent à environ 50 000 appels par année et, dans 20 % à 25 % des cas, elles interviennent avec les gens en face à face, à leurs propres bureaux ou dans la collectivité, notamment au domicile des demandeurs.

### Aperçu et contexte

Les unités de crise mobiles (Mobile Crisis Units) desservent les trois grands centres urbains de la Saskatchewan, ce qui représente environ 75 % de la population de la province. Elles sont en service 24 heures sur 24, tous les jours de l'année, et répondent aux demandes d'intervention d'urgence qui leur sont adressées par téléphone, à leurs bureaux et dans la collectivité, selon le cas. Les situations pour lesquelles on fait appel à ces unités peuvent concerner des familles en détresse, la prévention de la violence et de la négligence à l'endroit des enfants, des problèmes conjugaux ou personnels, ou des problèmes de santé mentale (p. ex., suicide ou dépendance). La moitié des demandes d'intervention touchent des enfants de moins de 16 ans. Ces unités répondent aussi à la ligne d'aide téléphonique pour les joueurs compulsifs, ligne sans frais pour toute la province.

Les trois unités de crise répondent à environ 50 000 appels par année et, dans 20 % à 25 % des cas, elles interviennent avec les gens en face à face, à leurs propres bureaux ou dans la collectivité, notamment au domicile des demandeurs. Les unités collaborent étroitement avec d'autres services d'urgence comme les policiers, les pompiers, les ambulanciers et les urgences des hôpitaux.

Les unités de crise mobiles emploient 40 personnes à temps plein, 5 à temps partiel et 33 de façon occasionnelle.

En 2005, les trois unités de crise mobiles de la Saskatchewan étaient confrontées à des problèmes qui s'intensifiaient depuis plusieurs années :

- une augmentation du volume d'appels pour une demande d'intervention
- des demandes pour élargir les paramètres de service des unités
- une augmentation de l'aiguillage direct et indirect vers les unités alors que d'autres organismes de la collectivité réduisaient le nombre de leurs clients ou les orientaient ailleurs, ou que leur service de gestionnaire de messagerie indiquait l'unité de crise mobile locale comme intervenant après les heures d'ouverture
- l'absence d'augmentation du financement pour répondre aux besoins accrus
- une incapacité grandissante à faire concurrence à d'autres agences de services similaires pour le recrutement et la rétention des employés
- des problèmes de financement et de main-d'œuvre découlant d'années de sous-financement

Toutes ces conditions ont entraîné une situation critique pour les unités.

Les unités de crise mobiles se sont réunies afin de documenter et d'évaluer leurs problèmes de ressources humaines en vue de faire une demande aux bailleurs de fonds. La présente étude de cas intéressera d'autres organismes qui ont eux aussi des problèmes de main-d'œuvre parce que la demande accrue pour leurs services n'a pas été accompagnée d'une hausse de leur financement. Elle intéressera aussi les gouvernements et d'autres bailleurs de fonds qui veulent s'assurer de maintenir un personnel suffisant pour les services à la personne.

## L'histoire

Étant confrontées à de grandes difficultés, les unités ont reformé une coalition provinciale (la Saskatchewan Coalition of Mobile Crisis Units) afin de trouver ensemble des solutions et de parler de façon unanime au sujet de leurs défis communs. La coalition était composée de représentants du

conseil d'administration, de la direction et du personnel des unités. En mai 2006, la coalition a présenté un plan RH au principal bailleur de fonds des unités, la division des ressources communautaires du ministère des Services sociaux de la Saskatchewan. Le document décrivait les problèmes de ressources humaines communs aux trois unités. Bien qu'il ait été ouvert aux conclusions du document, le Ministère a demandé un deuxième avis professionnel. Madame Charlotte Rochon, de Rochon Associated Human Resources Management Consulting Inc., a été engagée comme consultante auprès de la coalition; il s'agissait de rédiger un ajout au plan RH, qui comporterait une analyse et des recommandations sur les problèmes critiques de recrutement, de rétention et de relève éprouvés par les trois unités. Ce travail comprenait une évaluation objective des postes d'intervenant d'urgence et de chef d'équipe, postes que la coalition jugeait uniques et peu valorisés. On a par la suite ajouté au mandat de la consultante un examen opérationnel des ressources humaines et des ententes de service entre la province et les unités de crise.

Voici les premières étapes de la démarche de la coalition :

- Conception d'un sondage sur la rémunération, qui a été mené auprès d'organismes offrant des postes similaires à ceux d'intervenant d'urgence et de chef d'équipe. Grâce à ce sondage, on a pu recueillir de l'information sur la rémunération financière et non financière, et sur les rôles et responsabilités des postes de services à la personne que la coalition jugeait comparables à celui d'intervenant d'urgence.
- La consultante a entrepris un examen opérationnel des ressources humaines. Cet examen a permis de recueillir des données concrètes sur les rôles et responsabilités du poste d'intervenant d'urgence, et d'examiner les questions liées au recrutement et à la rétention pour le poste.
- On a examiné les ententes de service des trois unités avec leur principal bailleur de fonds provincial, afin de voir si des iniquités existaient sur le plan financier.

Cette initiative a permis de faire des constatations importantes :

- Le poste d'intervenant d'urgence (le poste clé au sein des unités, occupé par la grande majorité des employés) a été comparé aux postes des professionnels des services à la personne avec lesquels les intervenants d'urgence collaborent de façon régulière (p. ex., travailleur social dans le domaine de la protection de la jeunesse ou de la santé mentale). On a pu ainsi démontrer que le poste était de nature professionnelle, en se basant sur des facteurs liés à l'évaluation d'un emploi – notamment l'envergure des responsabilités, la formation et l'expérience, la complexité du travail, la planification, etc.
- Les salaires et les pensions des intervenants d'urgence accusaient un retard par rapport à ceux de professionnels similaires du secteur des services à la personne.
- Les unités de crise mobiles, qui offrent des services 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, manquaient de ressources. Ceci entraînait le recours fréquent à des employés occasionnels et contribuait aux problèmes de recrutement et de rétention. Ces problèmes ne pouvaient que s'aggraver avec la retraite d'employés de longue date.
- Non seulement y avait-il des disparités salariales par rapport à des emplois similaires dans les services à la personne, mais il existait aussi des disparités entre les trois unités de crise mobiles pour des postes identiques, en raison de leur évolution autonome au fil des ans.
- Les clauses des ententes de service entre les trois unités et leur principal bailleur de fonds variaient suffisamment pour entraîner des iniquités sur le plan du financement, même si les unités méritaient le même traitement. Par exemple, certains postes budgétaires prévus dans une entente ne faisaient pas partie des autres ententes, et les niveaux de financement pour un même poste budgétaire étaient différents.

La coalition a fondé ses discussions avec le bailleur de fonds provincial sur le rapport final de la consultante, soulignant les constatations et les recommandations de ce rapport. À la suite des négociations, le plus important bailleur de fonds provincial a consenti à dégager des fonds de façon

ponctuelle et continue, afin de permettre aux trois unités de crise mobiles de mettre en œuvre les recommandations du rapport.

## Leçons apprises

Les unités de crise mobiles ont appris des leçons précieuses en relevant les défis auxquels elles étaient confrontées :

- Une coalition a besoin de chefs qui coordonnent et créent un sentiment d'urgence, et qui peuvent agir efficacement comme porte-parole. Des membres de la coalition se sont portés volontaires pour piloter divers aspects de l'initiative, en tant que personne ressource pour la consultante ou en coordonnant certaines activités. Madame Rita Field, de Saskatoon, a joué un rôle important à cet effet.
- La coalition s'est inspirée des réussites d'initiatives similaires. Plus spécifiquement, la Saskatchewan Association of Rehabilitation Centers a montré la voie avec son plan RH, en 2004. Cette initiative a démontré que, en collaborant de façon transparente avec les bailleurs de fonds et en leur fournissant une analyse et des recommandations professionnelles d'une tierce partie, on pouvait bâtir le type de relation qui permet aux organismes communautaires et aux bailleurs de fonds de trouver des solutions mutuellement bénéfiques, en cas de problèmes.
- L'embauche d'une professionnelle RH a donné à la coalition les connaissances spécialisées dont elle avait besoin pour mener son travail à bien et rassurer le bailleur de fonds sur l'objectivité et la crédibilité des résultats.
- L'appui de la collectivité, par des lettres de soutien et par des interventions de représentants d'importants organismes communautaires et d'agences de services, a permis de convaincre les bailleurs de fonds de l'importance des unités de crise mobiles pour la collectivité.
- L'utilisation de grilles de compétences, pour décrire l'étendue et la profondeur des connaissances et des habiletés que doivent posséder les intervenants d'urgence, a permis de démontrer que ces postes étaient comparables à ceux d'autres professionnels des services à la personne.

## Thèmes et aperçus

- La décision des trois unités de crise mobiles de reformer la coalition provinciale, et de travailler ensemble pour s'attaquer à leurs problèmes communs et pour défendre leurs intérêts auprès des bailleurs de fonds, a été garante de succès. Cette approche réunissait une gamme de perspectives et d'expériences qui ont enrichi tous ceux qui ont participé à l'initiative.
- Les organismes communautaires s'enracinent dans leur collectivité et en viennent à être modelés par elle. Ils sont donc uniques et bien positionnés pour la desservir. Le modèle de la coalition affichait assez de souplesse pour que chaque unité conserve son individualité tout en travaillant avec les autres unités en vue de relever leurs défis communs.
- L'adhésion à Centraide (United Way) a augmenté la crédibilité de la coalition auprès du bailleur de fonds, étant donné les processus d'approbation et d'imputabilité reconnus de Centraide. Des représentants locaux de Centraide ont aussi appuyé et conseillé les membres du comité directeur à des moments critiques de l'initiative.
- Des initiatives de ce type exigent beaucoup d'effort et de ressources. Il est important de s'appuyer sur les résultats positifs obtenus, dont l'amélioration des relations avec les bailleurs de fonds.

## Effet au sein de la collectivité

Le financement que les trois unités de crise mobiles ont reçu à la suite de cette initiative a eu des effets immédiats et à plus long terme sur la capacité de recruter de nouveaux employés et de retenir les employés existants. Il a aussi permis aux unités d'améliorer les régimes de pension, d'offrir des salaires qui correspondent à la nature professionnelle des responsabilités des employés, et de leur fournir une bonne formation. Cela a donc amélioré la durabilité et l'accessibilité des services des unités dans les collectivités où elles sont implantées.

Le ministère des Services sociaux, de même que les policiers et d'autres professionnels de différents domaines (santé, santé mentale, services sociaux et autres services à la personne) ont une meilleure idée

des compétences et du professionnalisme du personnel des unités de crise et de leurs services. Cette nouvelle perception a amélioré les relations de travail et l'efficacité des interventions lors des nombreuses situations où ces personnes sont amenées à travailler ensemble.

Cette meilleure appréciation de leurs collègues des services à la personne a haussé l'estime de soi de tous les travailleurs des unités de crise, qui sont plus confiants en leur capacité d'apporter une contribution significative au secteur dans son ensemble.

## Conclusion

La coalition provinciale poursuit son travail et le financement demeure à un niveau viable. Plutôt que de se préoccuper des problèmes reliés à leur sous-financement chronique, les trois unités de crise mobiles peuvent maintenant se consacrer entièrement aux services d'intervention dont leur collectivité a besoin.

## Au sujet de l'auteur

Cette étude de cas a été rédigée par Charlotte Rochon, qui a été retenue par la Saskatchewan Coalition of Mobile Crisis Units afin de travailler avec elle pour cette initiative. Madame Rochon possède une vaste expérience du secteur communautaire et est une professionnelle RH. Avant la rédaction de la présente étude de cas et lors de sa révision, Madame Rochon a recueilli les commentaires et points de vue des directeurs généraux des trois unités de crise mobiles : Rita Field, de Saskatoon, et Al Reis, de Prince Albert, qui ont participé activement à l'initiative; et Glenda Jenkins, de Regina, chef d'unité qui bénéficie des résultats de cette initiative. La combinaison de leurs points de vue donne un compte rendu équilibré de cette initiative réussie.

# Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH fait progresser les enjeux relatifs à la main-d'oeuvre communautaire.

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'oeuvre. En tant que **rassembleur**, il réunit les gens et favorise l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, il acquiert des connaissances et améliore notre compréhension au sujet de la main-d'oeuvre communautaire.

© 2012 Conseil RH pour le secteur communautaire

Les droits d'auteur ne sont pas exigés pour les organismes caritatifs et à but non lucratif, lorsqu'il s'agit d'un usage non commercial, avec attribution. Tous autres droits réservés.

ISBN: 978-1-926754-27-7

*Also available in English.*

201-29, rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5

Tél. : 613.244.8332 | sans frais : 866.594.8332 | télécopieur : 613.241.2252

www: conseilrh.ca | Twitter : @HR\_Council



Le Conseil RH est financé par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.  
Les opinions et interprétations que contient la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada