

Tout simplement en Terre-Neuve et Labrador :

NL Housing & Homelessness Network

« Pour réussir, la stratégie du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants doit s'appuyer sur une action collective et coordonnée de tous les intervenants du secteur, puisqu'ils ont tous des responsabilités vis-à-vis de la main-d'œuvre actuelle et future du secteur, et des personnes et des familles qui ont recours à ces services. »



—Rapport du comité IAS, phase 2

Sur une période de trois ans, le comité IAS a entrepris deux importants projets de recherche afin de trouver des moyens de surmonter les problèmes de recrutement et de rétention du secteur.

Aperçu et contexte

Dans le passé, le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador se chargeait des services de soutien au logement et des services aux itinérants. Plus récemment, cette responsabilité a été dévolue en grande partie au secteur communautaire des services de soutien au logement et des services aux itinérants, qui offre une vaste gamme de programmes et de services dont l'action sociale, les refuges, le soutien à la transition, et une variété d'autres services selon différents modèles de logement. Ce secteur aide les personnes et les familles sans abri, dont l'itinérance est cachée (dont le lieu d'hébergement n'est pas sécuritaire), qui sont à risque d'itinérance, qui ont besoin de soutien pour entretenir leur logement ou qui ont recours à des refuges en temps de crise.

La priorité accordée au service à la clientèle, tant par les bailleurs de fonds que par les groupes qui offrent les services de logement, a fait en sorte que les besoins des travailleurs du secteur ont souvent été négligés. Toutefois, le recrutement et la rétention de plus en plus difficiles des travailleurs dans le secteur, et des questions reliées à la formation de ces travailleurs, ont favorisé une prise de conscience : nous devons comprendre les facteurs qui contribuent au maintien d'une main-d'œuvre bien renseignée sur les questions relatives au logement et sur la clientèle, et qui a la compétence requise pour servir cette clientèle.

Au sein du secteur, on considérait en général que la main-d'œuvre du secteur était l'une des plus sous-payées et des plus mal outillées du secteur communautaire dans son ensemble, et qu'un partenariat avec le gouvernement était nécessaire pour relancer le recrutement et la rétention.

À cette fin, en mai 2008, le Newfoundland and Labrador Housing & Homelessness Network (NLHHN) et la Transition House Association of Newfoundland & Labrador (THANL)¹, qui travaillent en partenariat, ont reçu une subvention dans le cadre de l'Entente sur le développement du marché du travail Canada-Terre-Neuve-et-Labrador afin d'élaborer, à l'échelle provinciale, une stratégie exhaustive de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre pour le secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants. On a formé un comité de services d'aide à l'adaptation de l'industrie (Industrial Adjustment Services Committee, comité IAS) afin de diriger cette initiative du secteur. Le comité est composé de représentants des divers groupes du secteur. Sur une période de trois ans, le comité IAS a entrepris deux importants projets de recherche afin de trouver des moyens de surmonter les problèmes de recrutement et de rétention du secteur. La présente étude de cas décrit le travail du comité IAS à ce jour, et intéressera les intervenants du secteur communautaire qui cherchent des façons de collaborer avec le gouvernement et d'autres intervenants du secteur afin de rehausser les compétences de leur main-d'œuvre. Elle intéressera aussi les gouvernements qui travaillent avec le secteur pour offrir des services et qui veulent s'assurer que ces services sont fournis par un personnel qualifié, sans roulement coûteux.

L'histoire

Le comité IAS a d'abord embauché un consultant externe qui a assumé la présidence du comité et géré le projet. La recherche effectuée à la phase 1 a mené à la publication en avril 2009 du *Report of the examination of recruitment and retention issues in the supportive housing and homelessness services sector in Newfoundland and Labrador*², qui définissait une série d'orientations stratégiques pour le secteur afin de favoriser le recrutement et la rétention de travailleurs de soutien. Parmi celles-ci, on retrouvait la sensibilisation du gouvernement au rôle du secteur; l'examen de méthodes pour uniformiser le

financement, les descriptions de tâches, les classifications et les taux de salaire dans le secteur; l'identification des nouveaux besoins en personnel et la création de postes qui offriraient aux employés plus de mobilité latérale et ascendante.

Les orientations suivantes ont été retenues pour la phase 2 du projet de recherche, qui a été réalisée en 2010 :

- recherche de financement pour mettre au point un modèle complet de formation et de perfectionnement professionnel adapté aux besoins du secteur
- élaboration d'une stratégie de communication afin de faire connaître le secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants
- conception d'un module d'information sur les carrières du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, pour le cours Career Development 2201 qui est dispensé dans les écoles secondaires de Terre-Neuve-et-Labrador

Création d'un modèle de formation et de perfectionnement. La phase 2 de la recherche a révélé des besoins de formation de base. Quoique les nouvelles recrues du secteur soient passionnées et intéressées par leur emploi, la plupart des organismes consultés jugeaient que ces recrues n'étaient en général pas bien préparées pour ce type de travail. Il n'existe pas de formation de base pour ce secteur dans la province. Cette absence de programmes postsecondaires qui permettraient de former ceux qui désirent travailler dans ce secteur est perçue comme une lacune sérieuse; les organismes doivent donner eux-mêmes une formation en cours d'emploi à leur nouveau personnel.

De plus, l'expansion des services actuels (de même que les besoins grandissants et changeants de la clientèle) impose de nouvelles exigences aux travailleurs de première ligne. Aussi, le manque de perfectionnement professionnel suffisant et ciblé, qui permettrait aux travailleurs d'acquérir les compétences dont ils ont besoin, fait en sorte qu'il est plus difficile pour les organismes de retenir leurs travailleurs.

1. La THANL regroupe des foyers de transition à travers la province : Nain (Nain Transition House), Happy Valley-Goose Bay (Libra House), Labrador City (Hope Haven), Corner Brook (Corner Brook Transition House), Gander (Cara House), Marystown (Grace Sparkes House) et St. John's (Iris Kirby House). On peut obtenir plus d'information en visitant le <http://www.thanl.org/>

2. On trouvera ce rapport sur le site Web du NLHHN, au www.nlhhn.org/PDF/IAS%20Final%20REPORT.pdf

Les résultats de la recherche ont démontré que l'approche la plus efficace pour remédier à ce problème serait le développement d'un programme de perfectionnement professionnel par le secteur. Ce programme devrait comprendre un volet de formation à distance afin de rejoindre les travailleurs à travers la province. L'offre de perfectionnement professionnel devrait être accompagnée de subventions additionnelles aux organismes, afin qu'ils puissent envoyer les travailleurs suivre la formation et assurer une relève pendant leur absence. En effet, les recherches ont indiqué que moins d'un pour cent du budget annuel des organismes du secteur des services aux itinérants était consacré au perfectionnement professionnel.

À la mi-janvier 2010, pendant la phase 2 de la recherche, la ville de St. John's travaillait avec des partenaires du fédéral, du provincial et des secteurs communautaire et privé afin de construire des logements abordables et d'offrir des services connexes sur un lot offert par le gouvernement du Canada et qui fait partie d'un projet de réaménagement de 65 acres. La Ville était prête à intégrer à son nouvel édifice un espace commercial (espace à bureau), de plain-pied, pour un organisme sans but lucratif œuvrant dans le soutien au logement et auprès des sans-abri. Le comité IAS a entrepris de trouver un financement d'un million de dollars pour offrir cet espace au NLHHN. En plus de bureaux et de l'organisme sans but lucratif, on y retrouverait un centre de formation.

Stratégie de communication professionnelle. Une deuxième initiative a été menée simultanément : l'élaboration d'une stratégie de communication et de documents d'information. Le comité IAS a embauché un consultant dans le domaine des médias, Upstream Marketing, pour mettre au point une trousse de recrutement et de rétention qui comprend une affiche promotionnelle, un DVD (http://Wanted_Room_For_Everyone), un dépliant d'information et une stratégie médias pour faire connaître le secteur. Le thème retenu pour cette stratégie était « Careers That Change Lives » (des carrières qui changent des vies).

Plan de cours pour le programme d'études secondaires de Terre-Neuve-et-Labrador. La dernière composante du projet visait la préparation d'une trousse d'information sur le secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, qui serait intégrée au cours Career Development des écoles secondaires de Terre-Neuve-et-Labrador. Une rencontre avec le ministère de l'Éducation a cependant révélé qu'il y avait suffisamment de matériel de cours et que ce ministère ne cherchait pas pour le moment de ressources additionnelles. Une autre option a été présentée : la conception d'un module de cours pour un programme pilote, Ethics and Social Justice 2106, prévu pour l'année scolaire 2009-2010. Des plans de cours ont été mis au point pour sensibiliser les élèves au secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, aux problèmes que ce secteur doit surmonter, aux causes profondes de l'itinérance et aux personnes à risque d'itinérance. Le NLHHN poursuit les discussions avec le Ministère au sujet de la façon d'intégrer le matériel au cours Ethics and Social Justice.

« L'élaboration d'une stratégie de la main-d'œuvre pour le sous-secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, à Terre-Neuve-et-Labrador, a été enrichissante à plusieurs égards. Ce travail a rassemblé beaucoup de personnes et de partenaires de toute la province afin que nous puissions mieux comprendre les compétences essentielles de notre secteur, répondre à ses besoins futurs de main-d'œuvre (notamment les besoins de formation et de perfectionnement professionnel), et cerner de nouvelles façons de recruter et de retenir notre main-d'œuvre. Bref, l'exercice a répondu à nos questions et nous a permis de trouver des solutions pratiques. Je crois que ce processus pourrait être adapté à d'autres secteurs et d'autres parties du Canada. »

Leçons apprises

La réussite du comité IAS et sa longue liste de réalisations s'expliquent ainsi :

- Nous avons défini dès le début le rôle de chaque intervenant (anciens présidents, décideurs, observateurs) et établi clairement les processus de prise de décision
- Nous avons inclus des représentants du secteur bénévole et communautaire (organismes de lutte à la pauvreté ou répondant à des besoins complexes), afin de bâtir les relations nécessaires pour faire comprendre le rôle et l'importance du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, et de susciter un appui en faveur de ses efforts
- Nous avons assuré les communications entre les membres du comité tout au long du processus, ce qui n'a pas toujours été aisé étant donné le nombre de partenaires et l'étendue de la province
- Nous n'avons pas perdu de vue la raison première de notre rassemblement : orienter et renforcer les pratiques, les efforts et les initiatives de recrutement et de rétention
- Nous avons suscité la participation de membres issus de milieux urbains et ruraux, afin que les recommandations répondent vraiment aux besoins provinciaux
- Nous avons compris que notre secteur avait besoin de données exactes pour préciser ses besoins de formation et de perfectionnement professionnel
- Le comité IAS était guidé mais non limité par son mandat, et a pu saisir des occasions qui se présentaient (subventions, nouveaux partenariats, nouvelles initiatives), comme le nouveau centre de formation

Thèmes et aperçus

Le gouvernement cherche à connaître les besoins du secteur en ressources humaines et veut investir dans la formation qui répondra à ces besoins. Une preuve récente de cet appui est la décision du programme Supportive Living Community Partnerships, du gouvernement de

Terre-Neuve-et-Labrador, de retenir les services du NLHHN afin de coordonner une formation intensive pour les travailleurs des refuges et des services de soutien au logement.

Il est devenu de plus en plus évident au cours des trois dernières années, à mesure que nous poursuivions notre travail avec le NLHHN et avec les conseils consultatifs communautaires régionaux, que la collaboration est essentielle à l'avancement de toute initiative du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants. Ce partenariat doit être vaste et solide, et tous les participants doivent laisser leurs intérêts particuliers de côté et se concentrer sur les personnes auxquelles ces services sont destinés.

Le recrutement et la rétention des employés du secteur dépendent en bonne partie du leadership au sein des organismes et du secteur, et de la prise de conscience que les employés du secteur ont besoin de soutien. Un tel appui peut prendre la forme d'une formation et de perfectionnement professionnel, d'un accès au counselling ou au personnel d'aide aux employés, d'un soutien pour se ressourcer et de la compréhension du personnel dirigeant. Plus globalement, le gouvernement doit reconnaître que, dans ce secteur, le perfectionnement professionnel est vital pour une offre de services efficaces et durables, et pour la qualité des services. Des investissements supplémentaires sont requis.

De même, la relève est essentielle au maintien des services, des organismes et du secteur lui-même. Cette question n'a pas encore retenu l'attention, mais si l'on n'y réfléchit pas, il pourrait en résulter une interruption ou un déclin des services, un affaiblissement des organismes du secteur, et des fractures au sein du secteur.

On demande toujours au secteur de faire preuve d'efficacité. Or, sans ressources suffisantes consacrées à une formation adéquate ainsi qu'à une évaluation de la qualité (par des mesures à la fois quantitatives et qualitatives) s'appuyant sur des données fiables, l'efficacité demeurera un défi de taille.

« Une approche collaborative et intersectorielle, qui unit différents services, est essentielle au perfectionnement professionnel. Une telle approche peut susciter une coordination rentable des pratiques se fondant sur des données probantes, ainsi qu'une haute qualité des services, de façon à répondre aux besoins changeants de la clientèle. Malheureusement, ce genre de développement communautaire demande beaucoup de temps et peu d'organismes ont la capacité de lancer de telles initiatives. »

—Kimberly Yetman Dawson, directrice, NLHHN

Retombées

Les efforts du comité IAS ont donné les résultats suivants :

- Un profil rehaussé, une meilleure compréhension et un plus grand respect du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, au sein du gouvernement et de la collectivité
- Hausse du financement de l'infrastructure et des services du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants
- Efforts accrus pour soutenir le personnel du secteur, grâce à des investissements dans la formation et le perfectionnement professionnel – p. ex., l'octroi de fonds pour remplacer le personnel qui suit une formation, la création future d'un centre de formation et de perfectionnement professionnel
- Plus nombreuses possibilités de croissance pour le secteur, à l'échelle de la province, en raison des efforts du comité IAS appuyé par le NLHHN. Ces dernières années, des comités consultatifs communautaires sur l'itinérance ont été mis sur pied dans la province, et on a augmenté les investissements consacrés au renforcement des capacités communautaires
- Notre partenariat avec une firme privée de consultants en marketing, pour la création du matériel de communication, nous a permis de trouver un solide allié qui comprend et soutient le secteur. Grâce à ce partenariat, nous avons profité du travail bénévole et de l'appui des clients de cette entreprise privée,

qui considèrent qu'il est plus important d'investir dans le secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, que de faire un simple don à une œuvre de charité

- Une collaboration entre les organismes du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, qui a permis de démontrer au gouvernement la rentabilité d'investir dans le secteur
- La légitimation du secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants, qui fait partie intégrante du secteur bénévole

Les projets de recherche du comité IAS ont démontré les relations et les processus de collaboration sur lesquels s'appuie le secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants. Le groupe de travail du comité IAS, qui comprend des partenaires du gouvernement et de la collectivité, a entrepris des activités et des initiatives qui aideront à relever les importants défis auxquels est confronté le secteur relativement aux ressources humaines et au marché du travail. Ceci mènera au développement continu d'une main-d'œuvre forte, solidaire, compétente et diversifiée, qui pourra répondre aux nombreux besoins des individus et des familles qui ont des problèmes en matière de logement.

Il y a encore beaucoup de travail à faire. On doit mettre en pratique le modèle de coordination de la formation et du perfectionnement professionnel. Il sera crucial de trouver des occasions de collaborer avec le secteur communautaire et bénévole élargi, et avec les agences, les divisions et les départements gouvernementaux. Nous pourrions ainsi offrir un ensemble d'activités de formation pertinentes, trouver des salles de cours et des formateurs, et répondre à la gamme de besoins en matière de perfectionnement professionnel continu qui a été mise à jour par la recherche du comité IAS.

Nous travaillons étroitement avec la Ville de St. John's pour réaliser le centre de formation, et nous avons reçu des subventions de la NL Housing Corporation, de la Ville de St. John's et de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance, du gouvernement du Canada. Nous présenterons bientôt une demande de 200 000 \$ à la NL Housing, afin d'assurer le financement nécessaire. Le concept architectural a été approuvé et les travaux d'excavation ont commencé.

Nous terminons un projet coordonné et ponctuel visant une formation intensive pour les travailleurs des refuges et du soutien au logement, financé par le gouvernement provincial. Il s'agit là d'un premier pas pour répondre aux besoins actuels de formation du secteur.

Nous entendons poursuivre nos négociations avec le ministère de l'Éducation afin d'intégrer au programme du secondaire un module sur le secteur des services de soutien au logement et des services aux itinérants. D'ici là, nous distribuons la trousse Careers that Change Lives et faisons des présentations aux étudiants du secondaire et du postsecondaire.

Nous entendons aussi partager les leçons que nous avons apprises, les pratiques éprouvées et les façons d'approcher les partenaires gouvernementaux. En ce sens, nous avons fait des présentations à des congrès annuels d'organismes comme l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine, et Imagine Canada.

Le message clé qui a aidé à orienter notre matériel promotionnel, Careers That Change Lives, indique clairement que les personnes qui travaillent dans ce secteur ne sont sans doute pas bien rémunérées, n'ont peut-être pas de sécurité d'emploi, et peuvent éprouver du stress, mais elles accomplissent néanmoins un travail qui les passionne, car elles peuvent changer la vie des gens.

« Il est gratifiant d'aider des gens à trouver une maison, un emploi et à vivre une vie saine. Cela vaut plus que de l'or. Chaque jour apporte quelque chose de nouveau. »

—Travailleur pour le développement du logement

Au sujet de l'auteur

Kimberly Yetman Dawson est directrice du Newfoundland and Labrador Housing and Homelessness Network (www.nlhhn.org). Elle détient un baccalauréat en communications avec une spécialisation en marketing, et compte plus de 20 années d'expérience en développement communautaire par son travail au sein d'OSBL et de divers paliers de gouvernement. Elle a été directrice générale de la Simcoe County Alliance to End Homelessness, et a siégé au conseil SEDI. Kimberly Yetman Dawson est membre du conseil de la Société canadienne d'évaluation (section de Terre-Neuve), du Mayor's Advisory Committee on Homelessness, du comité sur le logement abordable de la Newfoundland Statistics Agency, et elle participe au projet Renforcer la cohésion, du Conseil RH. Elle se dévoue au service des plus vulnérables, afin de mettre fin à l'itinérance à Terre-Neuve-et-Labrador. Elle est née à Grand Falls-Windsor (NL), mais a passé la majeure partie de sa vie en Ontario. Elle est surtout très heureuse d'être de retour à Terre-Neuve, son coin de pays.

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: 978-1-926754-29-1

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