

Tout simplement en Ontario :

L'organisme Reena comble des lacunes en matière de ressources humaines grâce à un programme d'études spécialisé



Reena permettra aux personnes ayant un problème développemental de se réaliser pleinement, en formant des partenariats durables avec des personnes et leurs familles dans un contexte de culture et de valeurs juives.

Aperçu et contexte

Reena est un organisme sans but lucratif établi dans la région de York et à Toronto (Ontario). Sa fonction principale est d'offrir un soutien dans la collectivité aux personnes ayant un problème développemental. Au Canada, ces gens sont membres à part entière de la société et de nombreuses personnes ayant un problème développemental vivent maintenant au sein de la collectivité. En 2009, un mouvement d'intégration significatif a eu lieu en Ontario, lorsqu'on a fermé tous les établissements qui étaient destinés aux personnes ayant un problème développemental, mais qui avaient mené à la ségrégation de ces personnes. Partout au Canada, on revendique l'égalité des droits et l'accès aux services pour ces personnes, dont l'intégration à l'enseignement régulier et des possibilités d'emploi, afin que tous puissent contribuer pleinement à la collectivité.

Lors de la fondation de Reena, en 1973, aucun organisme communautaire juif n'offrait à Toronto de programme de logement supervisé aux personnes ayant un problème développemental. Afin de combler cette lacune, des familles juives se sont unies pour que leurs proches puissent demeurer au sein de la collectivité, dans un lieu où ils seraient à même de pratiquer leur religion et de vivre conformément à leurs valeurs. Reena a vu le jour grâce au travail et à la persévérance des familles fondatrices, de la présidente et directrice générale de Reena, Sandy Keshen, et de feu le rabbi Joseph Kelman. L'énoncé de mission de Reena reflète bien l'importance accordée aux partenariats :

Reena permettra aux personnes ayant un problème développemental de se réaliser pleinement, en formant des partenariats durables avec des personnes et leurs familles dans un contexte de culture et de valeurs juives.

Reena fournit des services à tous, peu importe leur religion ou leur groupe ethnique, et ce, depuis ses débuts. Plus de 300 personnes profitent du programme de logement supervisé de Reena, tandis que plus de 1000 personnes se prévalent de ses autres programmes, dont des programmes de loisirs, de soutien et de répit. Dans le cadre de son programme visant à soutenir les personnes autonomes (Supported Independent Living, ou SIL), plus de 30 logements dont profitent environ 60 personnes sont offerts par Reena, qui a compris qu'il lui fallait élaborer un plan pour assurer un soutien constant. Reena s'est développée à une cadence rapide et son but premier continue d'être l'offre de services de qualité, ce qui ne peut se faire sans un effectif professionnel, engagé et dévoué, qui connaît l'importance de son rôle. Une main-d'œuvre engagée affiche un taux de rétention supérieur, ce qui assure une continuité dans la vie des personnes ayant un problème développemental.

Reena est réputée pour sa formation, et son Service d'apprentissage et de développement offre plus de 30 formations et ateliers. L'organisme forme ses propres employés ainsi que ceux de nombreuses autres organisations. En outre, beaucoup d'autres organisations lui ont confié la direction d'initiatives pour tout le secteur. En 2003, par exemple, dans le cadre du projet de prévention des crises par l'intervention non violente, Reena s'est chargée de l'administration et de la coordination de la formation de près de 2 500 employés des services aux personnes ayant un problème de développement, provenant de toutes les agences de paiement de transfert des services résidentiels de Toronto. Sur une période de 201 jours, 114 cours ont été donnés à 16 différents endroits et 53 formateurs ont été formés pour le secteur. La directrice des programmes communautaires au ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario, Karen Meehan, a noté que le succès de ce programme reposait sur la communication et la coordination efficaces, et que le tout n'aurait pas été possible sans l'expertise du Service d'apprentissage et de développement de Reena. Le site Web de Reena (www.reena.org) énumère les partenariats de formation auxquels elle participe, ainsi que ses cours.

La présente étude de cas décrit le programme de conseiller pour l'aide aux personnes ayant un problème développemental (Developmental Disabilities Counsellor Program, ou DDC), un partenariat entre Reena et le Collège George Brown, visant à améliorer le recrutement et la rétention dans notre secteur. Le programme répondait à un besoin particulier. Cette étude de cas intéressera d'autres organismes qui cherchent à développer des programmes de formation spécialisés, en vue d'attirer et de garder une main-d'œuvre qui possède les compétences requises pour répondre aux besoins des personnes ayant un problème développemental.

L'histoire

Reena, comme d'autres organismes fondés au début des années 70, a été créée à une époque où le secteur des services communautaires aux personnes ayant un problème développemental en était à ses débuts, alors que la désinstitutionnalisation ne faisait que commencer. Les petits organismes qui offraient ces services étaient liés à leur collectivité et soutenus par elle. Quelques collèges communautaires offraient le programme Travailleur ou travailleuse auprès des personnes ayant un problème développemental (Developmental Service Worker, ou DSW); dans le cadre de ce programme, des stages étaient organisés dans les organismes à qui on fournissait du personnel. Les collèges communautaires n'ont pu soutenir le rythme de croissance des organismes, surtout en milieu urbain où leur croissance était rapide et leurs besoins de main-d'œuvre plus importants. À ceci s'ajoutait le fait que la législation ontarienne n'indique aucun diplôme particulier pour les personnes qui travaillent dans le domaine. Les organismes embauchaient donc des généralistes et devaient leur offrir une formation intensive, ce qui s'avérait très coûteux et, pour certains organismes, peu pratique. Un besoin de recyclage est aussi apparu avec le temps.

Au début de 2000, Reena s'est penchée sur un problème que tous les organismes avaient décelé : la pénurie chronique de travailleurs qualifiés dans le secteur des services aux personnes ayant un problème développemental. Les collèges

communautaires qui offraient le programme DSW ne pouvaient répondre aux besoins du secteur, étant donné le faible nombre d'inscriptions dans ce programme. On évaluait alors à environ 250 le nombre de diplômés du programme DSW en Ontario, ce qui ne pouvait suffire pour tous les organismes œuvrant dans ce domaine en Ontario. Le personnel de remplacement de ces organismes était souvent formé de préposés pour les services de soutien à la personne (Personal Support Worker, ou PSW); mais la formation de ces personnes ne convenait pas pour le secteur des services aux personnes ayant un problème développemental, car elle n'était pas spécialisée et ne répondait pas aux besoins de la clientèle du secteur.

En raison de la pénurie de travailleurs qualifiés et de programmes de formation et de recyclage, le Service d'apprentissage et de développement de Reena a accueilli le programme de conseiller pour l'aide aux personnes ayant un problème développemental (Developmental Disabilities Counsellor Program, ou DDC), un partenariat entre Reena et le Collège George Brown, qui regroupe aussi deux autres fournisseurs de services dans ce domaine : Kerry's Place Autism Services et Montage Support Services de Toronto.

Tout comme la stratégie de ressources humaines de l'Ontario qui entend développer une main-d'œuvre professionnelle en améliorant les compétences, le recrutement et la rétention, le programme DDC voulait développer une main-d'œuvre bien formée et professionnelle, qui pourrait faire carrière dans le secteur des services aux personnes ayant un problème développemental.

Avec l'appui du conseil d'administration de Reena, un sous-comité a été mis sur pied qui comprenait des membres du Service d'apprentissage et de développement de Reena, des enseignants des collèges ontariens, des éducateurs spécialisés, des commissions scolaires, des proches des personnes ayant un problème développemental et un représentant du ministère de l'Éducation. Le but du comité était de mettre au point une nouvelle stratégie en vue de former des travailleurs de première ligne qualifiés pour ce domaine, et de garder le personnel motivé. Ultimement, la qualité de vie des personnes ayant un problème développemental serait

améliorée grâce à la réduction du roulement du personnel et à de meilleurs soins, dispensés sur une base continue.

Le sous-comité a d'abord examiné les meilleures pratiques et s'est aperçu que les organismes ontariens n'offraient aucun programme comme celui qu'il envisageait. Il a fait des recherches approfondies pour concevoir le programme, et des modules de formation ont été créés à partir des 26 cours qu'offrait Reena à l'époque. Le comité a décidé qu'il était important d'inclure un processus d'évaluation pour les stages du programme. Le Service d'apprentissage et de développement de Reena comptait alors plus de 15 années d'expérience dans l'élaboration et l'offre de cours, la formation étant offerte tant à l'interne, au personnel de Reena, qu'à l'externe à d'autres organismes. Reena pouvait aussi personnaliser la formation pour d'autres organismes et possédait une solide équipe de formateurs à même d'offrir le programme. Reena utilise un modèle de « formation des formateurs » (une approche de mentorat visant à former de nouveaux instructeurs).

Le programme de conseiller pour l'aide aux personnes ayant un problème développemental, qui mène à un certificat, est une formation en cours d'emploi, à temps plein, de quatre mois; 26 sujets sont regroupés en six modules : Introduction au secteur des services aux personnes ayant un problème développemental, Placement, Planification de vie, Stratégies d'intervention, Santé et sécurité au travail, et Pharmacologie et soutien médical. Le programme comporte un stage de 72 heures; les étudiants travaillent en rotation dans trois types de services de soutien offerts par les organisations partenaires, afin de connaître différents modèles de soutien. Les étudiants doivent aussi faire un placement de 192 heures dans un seul endroit où ils intègrent une équipe. Le programme comprend donc 264 heures d'expérience pratique dans le secteur. La formation théorique et pratique fait l'objet d'un processus d'évaluation rigoureux. On garantit aux étudiants inscrits au programme une entrevue d'emploi lorsqu'ils ont terminé les trois composantes, à savoir la théorie, le stage et le placement. On évalue aussi leur conduite professionnelle. Ces attentes sont inscrites au contrat avec l'étudiant.

Pendant les cours et les stages, les étudiants reçoivent une formation intensive, acquièrent une expérience pratique et sont encadrés de près.

De concert avec le sous-comité, Reena a lancé la première édition de ce programme, en 2003, sous le titre « Learn and Earn » (Apprenez et gagnez), car les étudiants étaient payés pendant le programme. Reena a administré seule ce programme pendant la première année. Étant donné son succès et grâce à la recommandation du représentant du Ministère qui siégeait au comité de planification, Reena s'est associée au Collège George Brown en 2004. Le programme a été rebaptisé Developmental Disabilities Counsellor Program (DDC) Certificate Program. En 2006, Reena s'est associée à d'autres organismes du secteur.

La qualité du programme DDC s'est améliorée au fil des ans grâce à des partenariats et des approches collaboratives ainsi qu'aux commentaires des étudiants recueillis lors des évaluations de chaque cours. Lorsqu'ils terminent le programme, les étudiants participent aussi à un groupe de réflexion du Collège George Brown. En 2009, le placement est devenu non rémunéré. En faisant cet investissement dans leur éducation et leur formation, les étudiants s'engagent davantage en vue de réussir leur future carrière dans le secteur. La sélection est aussi plus exigeante, Reena se servant des techniques d'entrevue basées sur le comportement – des techniques recommandées pour le secteur des services aux personnes ayant un problème développemental, formulées dans le cadre de l'initiative des compétences de base, stratégies RH.

Leçons apprises et constatations

Plusieurs facteurs expliquent le succès du programme.

Premièrement, tous les partenaires se sont engagés à l'égard des buts et du processus. Ils consacrent du temps au programme et aux étudiants, et ils nomment des responsables au sein des organismes, lesquels participent à la planification et suivent les résultats des étudiants. Le précepteur de chaque organisme reçoit une formation intensive de Reena afin que tous les étudiants soient encadrés. Les

instructeurs hautement qualifiés sont approuvés par le Collège George Brown. Trois directeurs de l'apprentissage et du développement de Reena assurent la continuité auprès des étudiants : ils évaluent et surveillent les étudiants à partir de leur inscription au programme jusqu'au processus final d'entrevue; ils gèrent tous les aspects de la réussite des étudiants; et ils font le lien avec les partenaires, assurant des communications ouvertes et continues. Le programme DDC est un véritable exemple de collaboration.

Deuxièmement, l'engagement de Reena pour le programme DDC découle de son engagement envers sa clientèle. Le but de ce partenariat est d'assurer des services de qualité en offrant une formation de qualité aux nouveaux employés du secteur. La structure du programme DDC et le partenariat avec le Collège George Brown, de même que la relation avec Georgia Quartaro, vice-présidente des études, sont fondés sur le respect mutuel et sur une vision commune à l'égard des personnes ayant un problème développemental. Le collège a joué un rôle de premier plan en approuvant le programme d'études et en ajoutant une valeur au programme; sa participation a permis de positionner le programme comme une formation de qualité, assortie de normes élevées.

Troisièmement, Reena a bâti de nombreux partenariats DDC avec d'autres organismes communautaires du secteur. Chacune de ces relations nous a permis d'évoluer. Les partenariats renforcent la capacité du secteur. Ils sont aussi exigeants, car chaque organisation est unique. Un partenariat véritable et durable s'appuie sur le respect mutuel et sur la communication. Reena a eu des partenaires extraordinaires en Kerry's Place Autism Services (son directeur régional Joe Persaud et son équipe) et Montage Support Services (sa directrice des services, Susan McCart, et son équipe).

Effets

Le programme DDC est intensif et abordable. Les candidats sont sélectionnés avec soin et bien orientés. Des stages sont organisés, ce qui ajoute de la valeur, suscite l'engagement et rehausse l'expérience des étudiants. Les stages permettent une meilleure

adéquation et un suivi plus serré du succès de l'étudiant. Les valeurs des partenaires sont enseignées et le programme équivaut en quelque sorte à « une entrevue d'emploi de quatre mois », les partenaires étant des employeurs potentiels. Puisque chaque étudiant est un employé potentiel, les étudiants sont sélectionnés scrupuleusement et subissent de nombreuses évaluations avant d'être admis au programme.

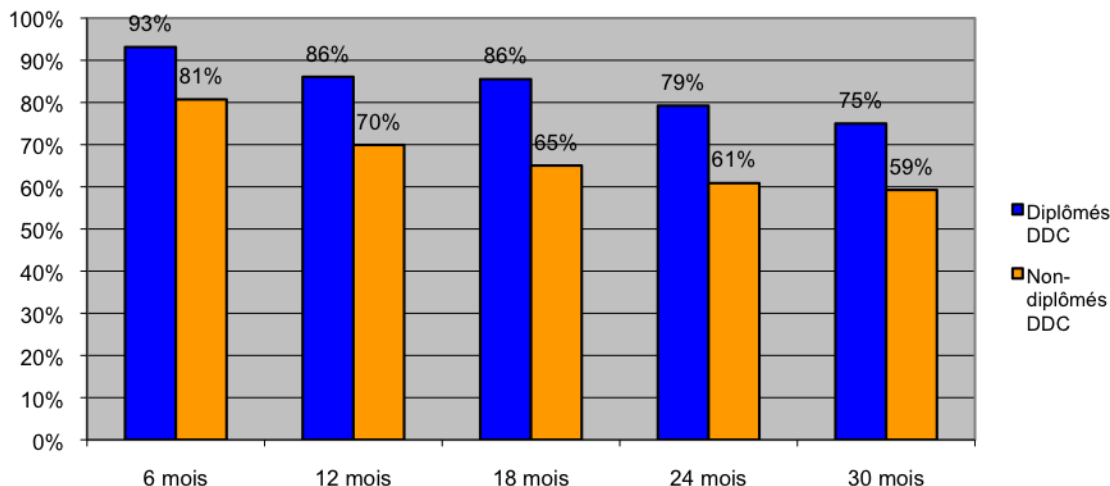
Le programme DDC se fonde sur une triple approche au succès : théorie, stage et placement. Les étudiants ne peuvent avancer dans le programme à moins de réussir chaque composante dans l'ordre. Leur progrès est évalué chaque semaine par les superviseurs et les précepteurs. Des examens ont aussi lieu pendant la portion théorique du programme. Le programme DDC offre des possibilités à ceux qui veulent choisir une carrière, retourner sur le marché du travail, changer de carrière ou débiter dans le secteur.

Le programme DDC a augmenté le nombre d'employés qualifiés dans le secteur des services aux personnes ayant un problème développemental. Le programme affiche un taux d'emploi de 90 %. Les diplômés passent des entrevues pour des postes à temps partiel. Ils sont bien formés, détenant la formation et l'agrément exigés par le Ministère.

À la fin du programme, les étudiants ont acquis de l'expérience, ils sont éduqués à la planification centrée sur la personne ainsi qu'au travail d'équipe, et ils entrent leur carrière avec enthousiasme et énergie. Nous avons formé à ce jour 249 diplômés du programme DDC, ce qui signifie pour notre secteur 249 travailleurs qualifiés et engagés. Plusieurs diplômés occupent maintenant des postes de supervision et de direction au sein de l'un des trois partenaires.

Le programme DDC a augmenté la rétention des employés. Nous avons comparé le taux de rétention des diplômés du programme DDC au taux de rétention des personnes qui ne détiennent pas le certificat DDC. Les chiffres indiquent clairement qu'au fil du temps, le taux de rétention des diplômés du programme DDC est plus élevé. Les employés bien formés et qui comprennent l'importance de leur rôle sont donc plus susceptibles de rester dans le secteur.

Comparaison du taux de rétention entre diplômés DDC et non-diplômés DDC



Reena a pu créer des partenariats durables grâce à l'engagement de sa présidente-directrice générale, Sandy Keshen, une visionnaire à la pensée stratégique. Au sein de Reena, Sandy est un chef de file qui a pour unique objectif d'offrir le meilleur soutien possible aux personnes ayant un problème développemental. La directrice générale Sandy Stemp est aussi un esprit critique, une passionnée, déterminée à maintenir des services de haute qualité, comme son mentor, Sandy Keshen.

Au sujet de l'auteure

Stacey Donaghy est directrice du Service d'apprentissage et de développement de Reena. Elle travaille pour l'organisme depuis près de 21 ans (elle était très jeune à ses débuts!). Elle a acquis une formation et de l'expérience dans les services sociaux (gérontologie), les soins palliatifs et l'éducation aux adultes; elle a suivi plusieurs cours et programmes de formation reliés au secteur des services aux personnes ayant un problème développemental. Elle prône la formation continue et le perfectionnement des compétences. Dans ses temps libres, elle écrit et fait des stages littéraires.

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: 978-1-926754-20-8

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