

A stylized graphic element consisting of two overlapping, curved, swoosh-like shapes in shades of blue and purple, positioned behind the word 'sahO'.

sahO

**Saskatchewan Association
of Health Organizations**

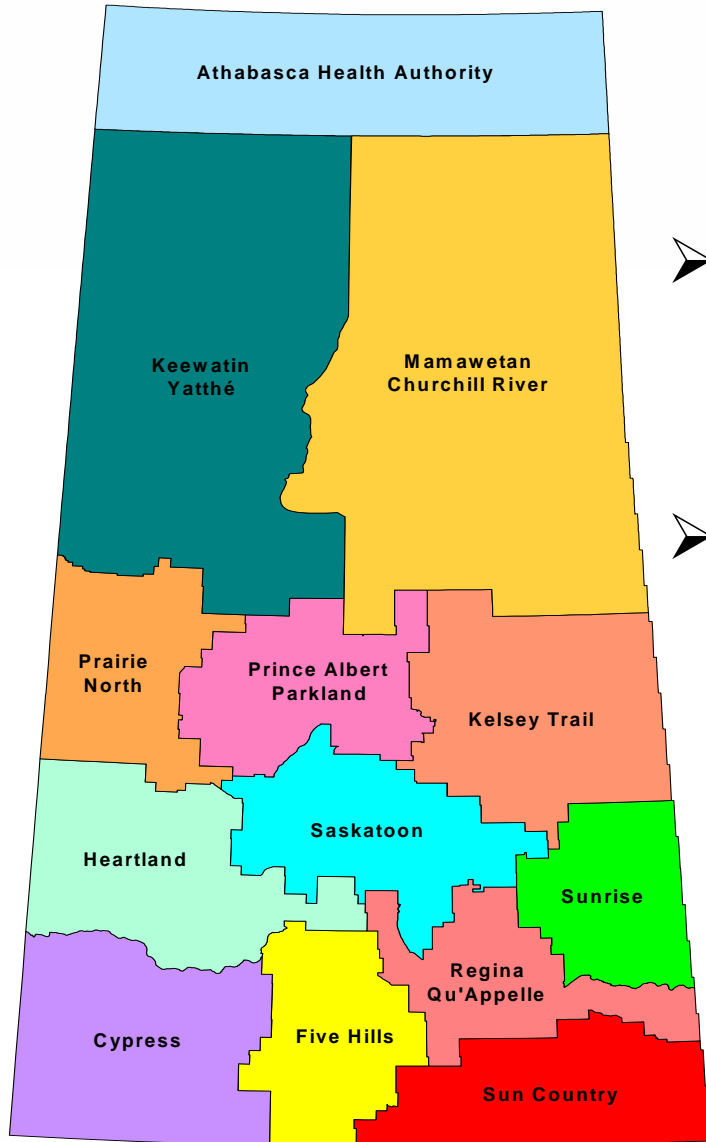
**Sixième forum international sur l'évaluation et la
reconnaissance des acquis
15 au 18 octobre 2006**

***Construire une main-d'œuvre représentative
par l'innovation dans le processus
de cheminement de carrière***

**Victoria Gubbels
Directrice du programme
pour une main d'œuvre représentative**

**Dianne Barrow
Directrice du projet de cheminement de carrière**

SAHO, c'est.....



- un organisme non gouvernemental, à but non lucratif

- 150 membres
 - 12 administrations régionales de la santé
 - organismes affiliés
 - associations professionnelles
 - autres groupes intervenant en santé



Large éventail de services....



- RH/Relations de travail/Négociations (AER)
 - Développement de l'emploi auprès des communautés autochtones
 - Activités conjointes d'évaluation de postes
 - Recherche et indemnisation
- Traitement de la paie et des avantages sociaux (37 000 employés)
- Gestion des équipements
- Éducation à la santé et la sécurité au travail
- Relations entre les membres et communications



Du point de vue de la demande



- Pénurie de travailleurs dans plusieurs catégories d'emploi
- Vieillessement de la main-d'œuvre du secteur de la santé en Saskatchewan
 - 58 % de la main-d'œuvre a plus de 45 ans (SAHO)
 - D'ici 2007 – 1400 infirmiers et infirmières seront éligibles à la retraite (SAHO)
- Vieillessement de la main-d'œuvre au Canada
 - 250 000 infirmiers et infirmières au Canada; besoin de 10 000 (CTC)
 - D'ici 2011 – Au Canada, 100 % du renouvellement net de la main-d'œuvre sera assuré par l'immigration (CTC)
 - D'ici 2010 – Pénurie de 950 000 travailleurs au Canada (CTC)



Du point de vue de l'offre



Main-d'œuvre autochtone en rapide émergence...

- Estimée à 20 % de la population active de la Saskatchewan (2011)
- Aujourd'hui, le tiers des nouvelles inscriptions à l'école proviennent des communautés autochtones
- Taux de croissance de 2,36 % par année, comparativement à 0,04 % dans la population non autochtone
- Jeunesse autochtone – 58 % ont moins de 25 ans, comparativement à 23 % parmi la population non autochtone
- Constituer une force de travail dans cette population émergente



L'approche saskatchewanaise – Partenariats formels



- Entente de principe
- Réunir plusieurs partenaires à la table (employeurs, syndicats, établissements d'enseignement et de formation, associations professionnelles, communautés autochtones, instances gouvernementales)
- Approche de collaboration visant à identifier les obstacles possibles et rechercher des solutions touchant :
 - l'éducation
 - l'embauche
 - le développement économique
- Notre objectif est *d'employer des autochtones dans toutes les catégories d'emploi et à tous les échelons dans une proportion qui soit représentative de leur poids démographique au sein de la population en âge de travailler*



Entente de partenariat avec SAHO

En 1996, signature d'une entente de partenariat formel visant principalement à...

... travailler en coopération avec les syndicats pour identifier les dispositions dans les conventions collectives qui pourraient faire obstacle à l'accès des Autochtones aux emplois dans le secteur de la santé et à incorporer dans les conventions collectives des dispositions assurant impartialité et équité à l'égard de tous les travailleurs actuels et futurs du secteur de la santé.



Stratégie pour une main-d'œuvre représentative



- Approche centrée sur l'employabilité autochtone pour faire face à la pénurie de travailleurs
- Les employeurs complètent l'examen de leurs effectifs, établissent des prévisions de postes à combler et assurent la formation des Autochtones afin que ceux-ci soient en mesure de les occuper
- Nouvelle approche qui tient compte des obstacles et qui recherche des solutions
- Approche "portes ouvertes" plutôt que fondée sur l'accès sélectif (il n'y a pas de postes désignés)
- Les Autochtones postulent sur un pied d'égalité, ils sont formés, et embauchés sur la base de leurs compétences



Comment atteignons-nous notre objectif?

- Ententes de partenariat tripartite avec les syndicats
 - CUPE, (2001)
 - SUN et HSAS (2003)
 - SEIU (2004)
- Inscription dans les 5 conventions collectives 2002/2003
 - Cheminement de carrière dans CC et ententes de partenariat
- Comités provinciaux
 - HSPSC
 - Table multipartite – travailler en partenariat avec les employeurs et les syndicats
- Vaste planification de la relève
- Politiques
- Travailler en collaboration pour créer des processus innovateurs et équitables, comme le « cheminement de carrière » (dans CC)



Résultats du partenariat



- Embauche d'Autochtones : 2149
- Formation dispensée à 1110 autochtones (aide aux soins à domicile, aide aux soins spéciaux, infirmière auxiliaire autorisée)
- Le plus grand nombre jamais vu d'autochtones inscrits au programme de techniques infirmières : 200
- Préparer les milieux de travail en dispensant de la formation sur les mythes et les idées fausses à 20 000 travailleurs de la santé
 - Stratégie de rétention
 - Nous pouvons former et embaucher des Autochtones, mais pouvons-nous les retenir?



Défis : Recrutement et rétention

- Taux de rétention d'un travailleur autochtone : 50 % (SAHO 2003)
- Recrutement actif principalement pour des postes de premier échelon

Défi :

Soutenir la préparation des employés autochtones à la transition vers de nouvelles possibilités d'emploi à tous les échelons et dans toutes les catégories d'emploi du secteur de la santé.



Recrutement, rétention et planification de la relève



- Formation en 1999 du Comité directeur du partenariat dans le secteur de la santé
- Partenariats conjoints – employeurs, syndicats, associations professionnelles, établissements d'enseignement et de formation, gouvernement et organismes autochtones, dans le but suivant :
 - « ...élaborer, développer et mettre en œuvre des stratégies pour répondre aux grands besoins de formation et d'embauche dans le secteur de la santé, en mettant l'accent sur les initiatives d'embauche d'Autochtones et sur le développement d'une main-d'œuvre représentative. »



Phase I (2000)



- **Projet de recherche**
 - Revue de la littérature
 - Évaluation des besoins en main-d'œuvre et en formation
 - Établissement d'une base de données concernant les programmes de formation et les fournisseurs de programmes
- **Rapport d'évaluation des besoins en main-d'œuvre et en formation**
 - Fait ressortir les caractéristiques et les conditions du marché du travail dans le secteur de la santé ainsi que les stratégies possibles pour faire face aux besoins de main-d'œuvre
 - Présente les principales conclusions, notamment que des obstacles à l'embauche existent dans le milieu de travail ainsi que dans les réseaux d'éducation et de formation
 - Démontre que le cheminement de carrière est une approche efficace pour répondre aux besoins de rétention, recrutement et représentativité de la main-d'œuvre



Sous-comité sur le cheminement de carrière (2001)



Cadre de référence (mandat)

« Faciliter le cheminement de carrière des travailleurs de la santé afin de contribuer à répondre aux besoins de main-d'œuvre et assurer la représentativité de la force de travail. »



Phase II – Recherche (2002)



- Document de conception – Rallier les intervenants potentiels
- Le financement de la part de partenaires provinciaux a permis l'embauche d'une personne pour coordonner le projet de cheminement de carrière (CC) et réaliser la recherche préalable ainsi que la phase d'élaboration
- La consultation de groupes régionaux, provinciaux et nationaux a conduit à une meilleure compréhension des enjeux, à un appui au projet CC et à une augmentation du nombre de partenaires
- Identification de 6 sites de projets pilotes (communautés hôtes en milieu urbain, rural et nordique)



Groupe de travail sur le cheminement de carrière (2003)



Rencontres mensuelles pour échanger de l'information et orienter la démarche

« ...un modèle de planification de la carrière unique en son genre et innovateur qui facilitera et améliorera l'avancement, la rétention et la mobilité des travailleurs de la santé actuels et futurs en Saskatchewan... qui favorisera également l'émergence d'une force de travail représentative et durable. »



Groupe de travail sur le cheminement de carrière



- Un rapport final, « *Building a Representative Workforce in Saskatchewan's Health Sector Through Career Pathing* », est publié en 2004
- Mise en évidence des composantes clés du cheminement de carrière et de la reconnaissance des acquis
- Objectif :
« *...où tous les travailleurs de la santé sont représentés dans toutes les catégories d'emploi et à tous les échelons, dans les mêmes proportions que leur représentation dans la population en âge de travailler. »*



Groupe de travail sur le cheminement de carrière



- La directrice du projet CC est embauchée depuis juin 2005 grâce à l'appui financier de organismes suivants
 - Saskatchewan Learning (AEE)
 - Saskatchewan Health
 - Relations avec les Premières nations et les Métis
- Proposition à RHDSC d'un projet s'échelonnant sur trois ans (5M \$), soumis le 31 octobre 2005



Principaux résultats escomptés :

- Élaboration d'un modèle de cheminement de carrière flexible et répondant aux besoins de tout le secteur, conduisant à l'augmentation du nombre de personnes recrutées, du taux de rétention, de la participation aux programmes d'éducation et de formation et à l'amélioration des conditions de transition dans l'emploi,
- Réalisation et maintien à jour d'un portfolio personnel/professionnel par les participants au projet, avec des partenaires stratégiques,
- Établissement de services de soutien à la planification de la carrière via la reconnaissance des acquis, le développement d'un portfolio global, le mentorat, le jumelage, etc.



Principaux résultats escomptés :

- Demande de reconnaissance des acquis (formels et non formels) ou d'équivalences par les participants des projets pilotes auprès des fournisseurs d'éducation et de formation postsecondaire,
- Multiplication des modèles d'identification dans les communautés,
- Identification des pratiques exemplaires en planification à long terme des ressources humaines.



Principaux résultats escomptés :

- Mettre en œuvre une approche « inclusive » en planification durable des ressources humaines, approche centrée sur l'embauche d'Autochtones à des postes de premier échelon, pour soutenir ensuite le développement et la planification des carrières, ceci afin d'assurer la concordance entre les compétences et les perspectives réelles.
- Un modèle saskatchewanais qui sera examiné en tant que « prototype » par d'autres secteurs au Canada.



Projet SAHO de cheminement de carrière

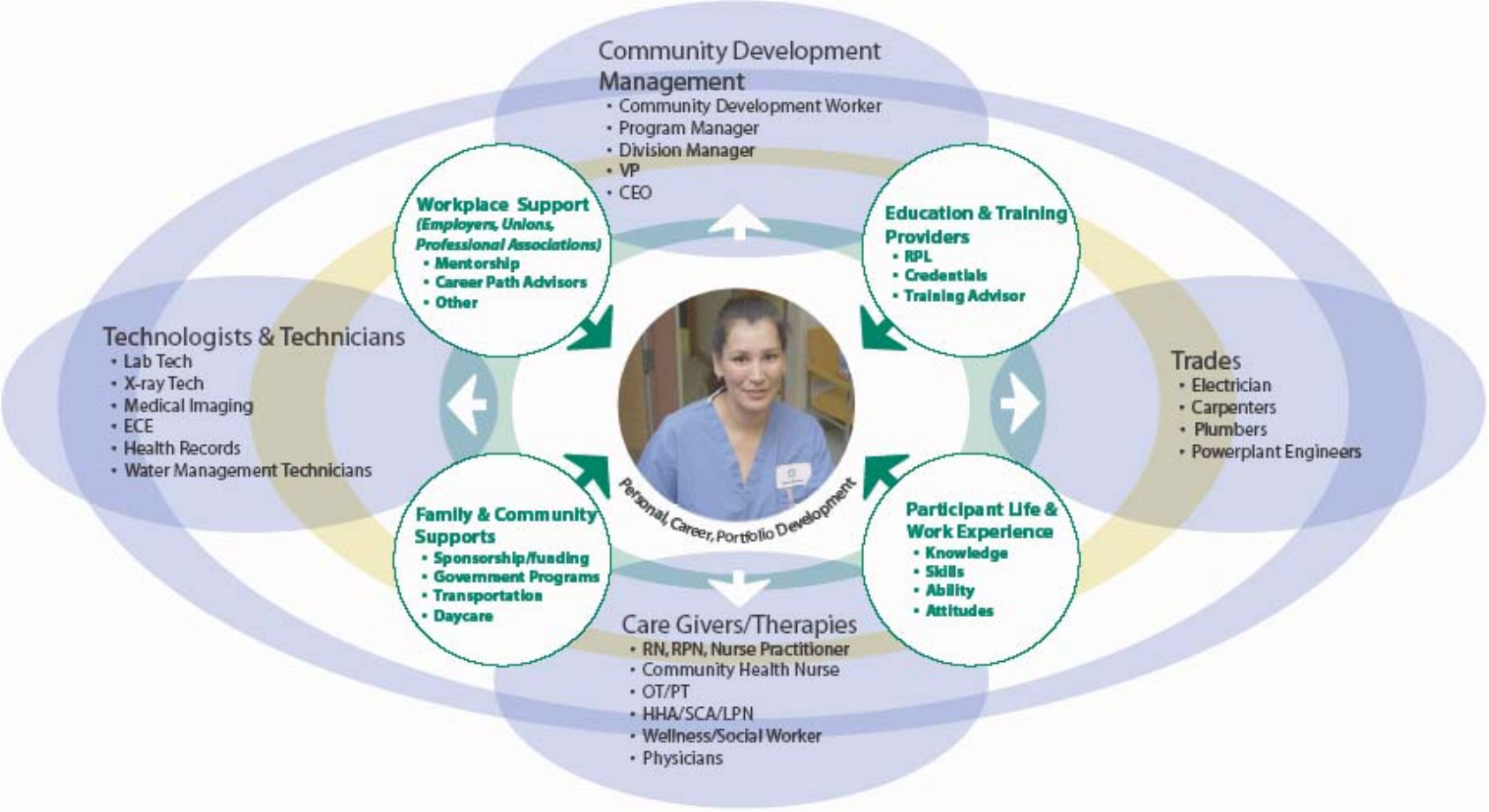


Objectif :

Un modèle de ressources humaines vaste et polyvalent qui intègre des initiatives de pointe telles que l'ÉRA, la réalisation de portfolios élaborés selon le modèle global de la planification de carrière, le mentorat et autres.



Projet SAHO de cheminement de carrière Faire avancer le monde dans le secteur de la santé en Saskatchewan / en partenariat



Projet de cheminement de carrière Phase III – Mise en œuvre

- **Quatre axes de développement :**
 - Recherche et évaluation continues
 - Développement des compétences et du leadership
 - Développement des partenariats et stratégie de communications
 - Mise en œuvre –
 - Travailler avec les participants aux projets pilotes
 - Embaucher des conseillers en cheminement de carrière



Phase III – Mise en œuvre



An 1

- Orientation et groupes témoins
 - Communautés hôtes des projets développent leur propre plan stratégique, selon leurs besoins respectifs (pénuries)
- Embaucher des agents de projet en cheminement de carrière
 - Développer les compétences et former les conseillers, les coordonnateurs des milieux de travail et les partenaires stratégiques
- Élaborer une stratégie de communications/marketing
- Élaborer un plan et une procédure d'évaluation
- Recherche



Phase III – Mise en œuvre



An 2

- Poursuivre le développement des compétences, la formation ainsi que la mise en œuvre des projets dans les communautés hôtes, en ayant jusqu'à 20 participants par projet/communauté
- Poursuivre la recherche, l'évaluation et la documentation des pratiques exemplaires réalisées dans les projets/communautés
- Mettre en œuvre dans de nouvelles communautés et établir de nouveaux partenariats, au besoin

An 3

- Poursuivre l'expansion, nouvelles communautés hôtes, nouveaux participants, nouveaux partenariats
- Poursuivre la recherche, la documentation des pratiques exemplaires et l'évaluation



Où en sommes-nous?



Séances des groupes témoins des communautés hôtes de projets pilotes...

- Apporter assistance et soutien à chaque communauté hôte afin de l'aider à déterminer si elle est prête à recevoir un projet.
- Faciliter l'évaluation des besoins.
- Élaborer un plan de mise en œuvre stratégique et dynamique (étape initiale, objectifs à court et long terme).
- Maintenir l'engagement des parties : employeurs, syndicats et employés.



Séances des groupes témoins...

Résultats et prochaines étapes



- **Besoins, questions et actions prioritaires identifiés, en intégrant les préoccupations des groupes d'initiatives informelles de cheminement de carrière de la communauté hôte.**
- **Thèmes identifiés**
 - Résultats souhaités :
 - Ressources en cheminement de carrière et manuel de procédure, modèle et guide de mentorat, guide d'élaboration d'un portfolio, d'un cahier du participant
 - Critères de sélection du participant au projet de cheminement de carrière et procédures de sélection.
 - Développement des compétences :
 - (formation) pour les conseillers en cheminement de carrière



Séances des groupes témoins...

Résultats et prochaines étapes



- Communications :
 - Élaborer une stratégie de communication et des outils de marketing
- Recherche :
 - Recueillir des données sur la main-d'œuvre existante et identifier les lacunes
 - Compétences requises, par poste
- Partenariats :
 - Développement du partenariat communautaire
 - Développement de partenariats associés à des besoins spécifiques : fournisseurs de formation/éducation et associations professionnelles.



Séances des groupes témoins...

Résultats et prochaines étapes



- Développer et mettre en œuvre un cadre stratégique provincial.
- Développer et mettre en œuvre des plans d'action individualisés dans les communautés hôtes.
- Revoir et restructurer le mandat du groupe de travail sur le cheminement de carrière (énoncés de référence).
- Préparer le rapport et les recommandations à soumettre au sous-comité provincial HSPSC



Cheminement de carrière

IEHP



Cheminement de carrière : un programme passerelle pour faciliter l'intégration et l'embauche de professionnels de la santé formés à l'étranger (IEHP : Internationally Educated Health Professionals)

- Projet de 5 ans financé par Santé Canada et le ministère de la Santé de la Saskatchewan
- SAHO est le premier de cinq projets en Saskatchewan s'intéressant à la question des professionnels de la santé formés à l'étranger.

An 2 (2006/2007)

- Construire sur les bases des leçons apprises ainsi que sur l'intérêt et le soutien actuels concernant le cheminement de carrière,
- Identifier les obstacles à l'implantation du modèle du cheminement de carrière en regard des besoins des personnes formées à l'étranger en vue de les intégrer avec succès dans la main-d'œuvre du secteur de la santé de la Saskatchewan et d'assurer une augmentation de leur nombre et du taux de rétention de ceux-ci.



Cheminement de carrière

IEHP



- **Résultats visés**

- Embauche d'un assistant de projet en cheminement de carrière et développement d'un plan de travail,
- Élaborer un cadre de référence et un plan d'action,
- Consulter les intervenants concernant le cadre de référence du projet,
- Mener une enquête auprès des travailleurs du secteur de la santé pour identifier les employés formés à l'étranger, mesurer leur intérêt face au projet,
- Diffuser et partager les résultats d'enquête avec les intervenants dans toute la province,
- Concevoir le projet IEHP, incluant un plan de mise en œuvre,
- Établir un réseau de soutien entre les employés formés à l'étranger (plan d'intégration).



Projet de cheminement de carrière La recette du succès



Élaborer un processus à facettes multiples, un modèle saskatchewanais qui sera examiné en tant que « prototype » ailleurs au Canada

- Engagement à réussir de la part de tous les intervenants.
- Engagement, compréhension et soutien de la part des équipes de direction des organismes concernés, des RH, des employés.
- Poursuite du partenariat avec les syndicats, les employeurs, les établissements d'enseignement et les fournisseurs de formation, le gouvernement, les organisations autochtones...



Principaux effets et bénéfiques du projet de cheminement de carrière



- Augmentation du recrutement et du taux de rétention.
- Augmentation de la participation des employés formés à l'étranger, des autochtones et des non autochtones dans leur développement professionnel, leur éducation, leur formation. Il en découle des transitions professionnelles significatives pour eux.
- Consolidation de la capacité d'offrir des services et du soutien au cheminement de carrière.
- Intégration des processus de cheminement de carrière à l'intérieur des structures du secteur de la santé en Saskatchewan, permettant d'attirer des professionnels de la santé.
- Documentation de la démarche : élaboration du modèle, leçons apprises, pratiques exemplaires ou prometteuses, initiatives comparables.



Vision – Établir, en partenariat, un itinéraire vers le changement positif



Développer, dans le secteur de la santé, une main-d'œuvre vibrante et durable, en favorisant un modèle de cheminement de carrière innovateur qui amène au succès ceux qui prennent en main leur propre destinée professionnelle. En transformant les participants, ce modèle les guide vers une plus grande autonomie et une meilleure emprise sur leur avenir et leur carrière.



« On peut amener un buffle n'importe où, à condition qu'il veuille bien y aller. »

Gerald Weinberg

Pour de plus amples informations :

Victoria Gubbels

victoriag@saho.org

(306) 347-5568

Dianne Barrow

dianneb@saho.org

(306) 347-1702

