



Diagnostic des besoins de formation dans le secteur de l'aide domestique



4200, rue Adam
Montréal (Québec) H1V 1S9
Téléphone : (514) 259-7714
Télécopieur : (514) 259-7189
Sans frais : 1 866 259-7714
Site web : www.csmoesac.qc.ca
Courriel : info@csmoesac.qc.ca

Étude réalisée par : Lynda Binhas, Ph. D., chargée de projet Recherche et analyse, CSMO-ÉSAC

Conception graphique : Smartiz

Photo : Photodisc Red

Le CSMO-ÉSAC est financé par Emploi-Québec



ISBN : 2-922510-34-4

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2005

© CSMO-ÉSAC, décembre 2005.

Diagnostic des besoins de formation dans le secteur de l'aide domestique





Table des matières

1 _ LES VISÉES DU DIAGNOSTIC	9
2 _ LA MÉTHODOLOGIE	13
3 _ LES ENTREPRISES ET COOPÉRATIVES EN AIDE DOMESTIQUE	17
3.1 _ L'offre de services	19
3.2 _ Le niveau de scolarité, l'offre de formation et les obstacles à la formation	20
4 _ LES BESOINS DE FORMATION	23
4.1 _ Les besoins de formation des préposés en entretien ménager léger	26
4.2 _ Les besoins de formation des préposés en entretien ménager lourd	36
4.3 _ Les besoins de formation des préposés aux soins à domicile	44
4.4 _ Les besoins de formation des agents-es d'affectation	58
4.5 _ Les besoins de formation des agents-es aux services à la clientèle	64
4.6 _ Les besoins de formation des agents-es comptables	68
4.7 _ Les besoins de formation des secrétaires-réceptionnistes	74
4.8 _ Les besoins de formation des membres du personnel de direction	80
4.9 _ Les besoins de formation des membres de conseils d'administration	90
5 _ LES BESOINS DE FORMATION ÉVALUÉS PAR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES	97
6 _ EN SYNTHÈSE	103
7 _ LES SUITES	107

Liste des tableaux

Tableau 1 _ Distribution des répondants par type de poste	15
Tableau 2 _ L'offre de services dans le cadre du PEFSAD	19
Tableau 3 _ L'offre de services hors PEFSAD	19

Liste des grilles

Grille 1 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste de préposé à l'entretien ménager léger (en %)	27
Grille 2 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste de préposé à l'entretien ménager léger (en %)	31
Grille 3 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste de préposé à l'entretien ménager lourd (en %)	37
Grille 4 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste de préposé à l'entretien ménager lourd (en %)	40
Grille 5 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste de préposés aux soins à domicile (en %)	45
Grille 6 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste de préposés aux soins à domicile (en %)	51
Grille 7 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste d'agent-e d'affectation (en %)	59
Grille 8 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste d'agent-e d'affectation (en %)	61
Grille 9 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste d'agent-e aux services à la clientèle (en %)	65
Grille 10 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste d'agent-e aux services à la clientèle (en %)	66
Grille 11 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste d'agent-e comptable (en %)	69
Grille 12 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste d'agent-e comptable (en %)	71
Grille 13 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste de secrétaire-réceptionniste (en %)	75
Grille 14 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste de secrétaire-réceptionniste (en %)	77
Grille 15 _ Maîtrise des compétences rattachées au poste de direction (en %)	81
Grille 16 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées au poste de direction (en %)	85
Grille 17 _ Maîtrise des compétences rattachées aux rôles et responsabilités des membres de C.A. (en %)	91
Grille 18 _ Synthèse – Maîtrise des compétences rattachées aux rôles et responsabilités des membres de C.A. (en %)	93





SECTION_1

LES VISÉES DU DIAGNOSTIC

1 _ Les visées du diagnostic

À la demande de la Fédération des coopératives de service à domicile du Québec (FCSDQ) et du Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REÉSADQ), le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) a mené les travaux entourant l'élaboration d'un diagnostic des besoins de formation pour le secteur de l'aide domestique. Ces travaux ont été menés avec pour ligne directrice le double objectif mis de l'avant par les deux partenaires, à savoir, les impératifs de mise à niveau des compétences des ressources humaines en poste et le développement d'un programme de formation pour le futur bassin de ressources. Une préoccupation forte et marquée pour la valorisation du travail accompli auprès des clients et usagers des entreprises et coopératives d'aide domestique se greffait à ce double objectif, le ponctuant en filigrane.

Dans cette optique, nous avons opté pour une série d'outils de mesure des besoins de formation centrés sur les compétences impliquées dans l'exercice des tâches et responsabilités rattachées à chacun des types de poste, et ce, afin :

1_ de statuer sur l'existence de besoins de formation et d'identifier les compétences pour lesquelles ces besoins se font plus significatifs pour le bassin de ressources humaines en poste, mais aussi et surtout

2_ de jeter les bases de constitution d'un standard, d'un référentiel relatif aux compétences des membres du personnel œuvrant en aide domestique, particulièrement à celles des préposés. Le diagnostic nous informe donc sur la nature des compétences à intégrer dans le cadre d'un programme de formation et/ou d'activités de formation et de mise à niveau.

Sur la base des compétences fines identifiées pour les besoins du diagnostic et sur la base des résultats obtenus relativement à la maîtrise des ces compétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire mettra en place une Table de concertation réunissant les acteurs impliqués dans l'offre de formation pour le secteur de l'aide domestique. Le mandat de cette Table de concertation sera, dans un premier temps, axé sur les besoins de formation des préposés à l'entretien ménager dans le but de se doter de stratégies et moyens d'action pour la mise à niveau de la maîtrise des compétences autant que pour l'élaboration d'une norme professionnelle.





SECTION_2

LA MÉTHODOLOGIE

2 _ La méthodologie

Pour les besoins du diagnostic, nous avons élaboré une grille de compétences par type de poste et un questionnaire central. Le premier outil, la grille de compétences, a été construit sur la base des compétences fines *impliquées* dans l'exercice des tâches et responsabilités rattachées à chacun des types de poste. Ces grilles de compétences ont été complétées par les membres du personnel. Le second outil, le questionnaire, visait le recueil de données et informations sur l'entreprise ou la coopérative d'aide domestique, sur les formations offertes à l'interne, sur les besoins de formation jugés nécessaires et pertinents, par la direction générale, pour chacun des types de poste (donc sur l'ensemble des membres du personnel par type de poste). Les informations ainsi recueillies auprès des directeurs généraux et directrices générales relativement aux besoins de formation l'ont été, elles aussi, sur la base des compétences fines. Elles peuvent donc être mises en parallèle avec les données et informations recueillies auprès des membres du personnel relativement aux besoins de formation exprimés. Une consolidation est alors envisageable entre les deux sources d'information, membres du personnel et direction générale.

Partant des listes d'entreprises du Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REÉSADQ) et de coopératives de la Fédération des coopératives de services d'aide à domicile du Québec (FCSDQ), nous avons sollicité la participation des 76 entreprises et coopératives du secteur de l'aide domestique. Puisque les deux regroupements n'étaient pas en mesure de chiffrer avec exactitude le nombre

total de membres du personnel par type de postes, pour l'ensemble des entreprises ou coopératives membres, nous avons procédé par l'envoi de tableaux de dénombrement recueillant auprès de chacune des directions générales le nombre global¹ de préposés (entretien ménager léger, ménager lourd et soins à domicile). Sur les 76 entreprises et coopératives, 70 ont complété ce tableau de dénombrement et 40 ont effectivement participé à l'étude, ce qui place le taux de réponse global à 53 %.

Les données et informations sur lesquelles nous nous appuyons ont été recueillies de mars à juin 2004. L'administration² des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 613 préposés à l'entretien ménager (soit 383 préposés à l'entretien ménager léger, 180 préposés à l'entretien ménager lourd et 50 préposés aux soins à domicile); 66 agents d'affectation; 42 agents aux services à la clientèle; 47 agents comptables; 50 secrétaires-réceptionnistes; 41 membres du personnel de direction et 235 membres de conseils d'administration. Le questionnaire a été complété par 39 directions générales³.

Au total et tous types de poste confondus, l'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 1 094 membres du personnel des entreprises et coopératives en aide domestique, ce qui assure la représentativité avec une marge d'erreur de $\pm 2,96\%$ ⁴. Les résultats du diagnostic sont donc généralisables à l'ensemble des membres du personnel œuvrant dans le secteur de l'aide domestique.

1 Les directions générales n'étant pas en mesure de nous informer avec précision, et de façon différenciée, sur le nombre de préposés à l'entretien ménager, à l'entretien ménager lourd et aux soins à domicile.

2 L'administration des grilles de compétences et du questionnaire a été effectuée par voie postale. Certains préposés à l'entretien ménager léger et à l'entretien ménager lourd ont été contactés téléphoniquement, ce qui nous a permis de consolider le taux de participation, tout en facilitant l'exercice à des préposés aux prises avec des difficultés de lecture.

3 Les résultats relatifs à l'administration du questionnaire font état de 25 répondants, et non pas de 39. La raison réside dans le fait que 14 questionnaires ont été perdus par les services de Postes Canada dans l'acheminement entre le CSMO-ÉSAC et l'organisme effectuant la saisie des données.

4 Ce qui dépasse les standards méthodologiques fixés à $\pm 5\%$.

Le nombre de préposés en entretien ménager léger, en entretien ménager lourd et en soins à domicile, rejoins assure la représentativité avec une marge d'erreur de $\pm 3,95$ %. Le nombre de membres de conseils d'administration ayant complété les grilles de compétences assure la représentativité avec une marge d'erreur de $\pm 6,39$ %. Les résultats du diagnostic tant pour les préposés que pour les administrateurs sont donc généralisables, avec cependant, un degré de précision plus élevé et dépassant les standards méthodologiques dans le cas des préposés.

La première partie centrale du rapport sera consacrée à un bref profil ciblé des entreprises et coopératives en aide domestique et de leurs ressources humaines. La seconde partie centrale sera axée sur le recensement et la présentation des besoins de formation exprimés par les membres du personnel des entreprises et coopératives d'aide domestique ayant participé à l'étude. La troisième partie centrale tablera, quant à elle, sur les données et informations recueillies⁵ auprès des directions générales relativement aux besoins de formation jugés nécessaires et pertinents.

TABEAU 1
DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS PAR TYPE DE POSTE

Types de poste	Recensés (en nombre)	Sollicités (en nombre)	Répondants (en nombre)
Préposés (à l'entretien ménager léger, à l'entretien ménager lourd et aux soins à domicile)	1 797	987	613
Agents-es d'affectation	89	89	66
Agents-es aux services à la clientèle	74	74	42
Agents-es comptables	73	73	47
Secrétaires-réceptionnistes	73	73	50
Membres du personnel de direction	93	93	41
Membres de conseils d'administration	490	490	235

⁵ Par administration du questionnaire.





SECTION_3

LES ENTREPRISES ET COOPÉRATIVES
EN AIDE DOMESTIQUE

3 _ Les entreprises et coopératives en aide domestique

Les entreprises et coopératives en aide domestique offrent les services d'entretien ménager léger (lessive, nettoyage, balayage, époussetage), d'entretien ménager lourd (grand ménage), d'entretien des vêtements, de préparation de repas sans diète, d'approvisionnement et autres courses, ainsi qu'une gamme de services complémentaires qui vont du déneigement au transport de rebus, en passant par la réparation de vitres et moustiquaires. L'offre est donc rattachée aux activités quotidiennes, aux activités liées aux repas, au soutien civique et aux tâches domestiques. Ces services sont offerts à tous et toutes, avec le bénéfice d'une exonération financière (aide fixe) lorsque les personnes ne sont pas référées par le CLSC pour incapacité temporaire (soins post-hospitaliers), la terminologie employée est alors celle de *ménages actifs*. Ils sont

aussi offerts aux personnes âgées de 70 ans et plus avec un crédit d'impôts supplémentaire (aide variable). Elles permettent donc le maintien à domicile des personnes âgées et des personnes présentant une incapacité physique permanente ou temporaire, en leur donnant accès à un service de prise en charge des tâches domestiques quotidiennes, améliorant ainsi leur qualité de vie. Les entreprises et coopératives simplifient, par ailleurs, la *gestion* de ces tâches domestiques aux individus n'appartenant pas à l'âge d'or et ne présentant pas d'incapacité physique.

Un certain nombre d'entreprises et de coopératives offrent, complémentirement, un service de soins à domicile. Il s'agit-là de services d'assistance à la personne (bains, soins d'hygiène et autres).

L'offre de services _ 3.1

En moyenne et par entreprises et coopératives, on compte 282 clients âgés de 65 ans et plus, 143 ménages actifs, 128 références de CLSC et 26 personnes handicapées (allocations directes). L'offre de services à ce bassin de clientèle nécessite l'emploi, en nombre moyens et par entreprise et coopérative, d'un-e agent-e d'affectation, de deux agents comptables, d'un-e agent-e de service à la clientèle, d'une secrétaire-réceptionniste, d'un préposé senior/chef d'équipe, de 50 préposés (entretien ménager léger, lourd et soins à domicile) et d'un-e directeur-riche. La liste des types d'emploi intègre, dans certains cas, les postes d'agent-e en ressources humaines, de coordonnateur au service à la clientèle et aux ressources humaines, d'infirmière, de responsable des opérations, de commis administratif et de directeur adjoint.

Près de 80 % (76 %) des entreprises et coopératives en aide domestique offrent des services dans le cadre du programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), 4 % n'offrent pas de services dans ce cadre et 20 % n'ont pas fourni d'informations relatives à l'offre de services en lien avec ce programme. Les services offerts dans le cadre du PEFSAD sont (tableau 2), pour 28 % des entreprises et coopératives, des services d'entretien ménager léger, ce qui comprend, entre autres, la lessive, le balayage, l'époussetage, le nettoyage du réfrigérateur, du garde-manger, de la baignoire. L'entretien ménager lourd, l'entretien des vêtements et les courses sans accompagnement sont respectivement offerts par 15 % des entreprises et coopératives d'aide domestique. Enfin, 13 % des entreprises et coopératives mettent à disposition de leur clientèle des services de préparation des repas sans diète (13 % des entreprises et coopératives) et d'accompagnement pour les courses (13 % des entreprises et coopératives).

Le service le plus courant, hors PEFSAD (tableau 3), est le répit/gardiennage, avec 52 % des entreprises et organismes. L'entretien ménager commercial et les soins d'hygiène, respectivement offerts par 14 % des entreprises et organismes, sont déclassés (19 %) par les services relevant de l'entretien extérieur, de la coiffure,

du transport médical, des soins infirmiers, de la pension complète pour les personnes âgées résidant en habitation à loyer modique, de l'accompagnement lors de rendez-vous auprès de professionnels de la santé, ainsi que de la desserte d'anciens combattants, de cas de CSST et de SAAQ.

À court ou à moyen terme, un pourcentage équivalent d'entreprises et coopératives d'aide domestique envisagent soit l'élargissement de leur gamme de services (39 %), soit le maintien de la gamme actuelle de services (39 %). Lorsqu'un élargissement est prévu, les services ciblés relèvent de la coiffure, du gardiennage en maison de convalescence, de soins à la personne, de soins des pieds, de massothérapie et de déneigement. L'intégration des ces nouveaux services nécessitera la mise sur pied de nouveaux postes dans 89 % des cas. Il s'agira de prévoir l'ouverture de postes de coiffeur, de préposé aux bénéficiaires, de préposé aux soins à la personne, de cuisinier, d'aide-cuisinier et de serveur.

TABLEAU 2
L'OFFRE DE SERVICES DANS LE CADRE DU PEFSAD

TYPES DE SERVICES	NOMBRE D'ENTREPRISES ET DE COOPÉRATIVES	EN %
Entretien ménager léger	19	28
Entretien ménager lourd	10	15
Entretien des vêtements	10	15
Préparation des repas sans diète	9	13
Accompagnement pour les courses	9	13
Courses sans accompagnement	10	15
Autres services	1	1

TABLEAU 3
L'OFFRE DE SERVICES HORS PEFSAD

TYPES DE SERVICES	NOMBRE D'ENTREPRISES ET DE COOPÉRATIVES	EN %
Répit / gardiennage	12	52
Entretien ménager commercial	3	14
Soins d'hygiène	3	14
Autres services	3	19

3.2 _ Le niveau de scolarité, l'offre de formation et les obstacles à la formation

En moyenne, les préposés à l'entretien ménager léger ont soit complété leur secondaire IV (dans 27 % des entreprises et coopératives en aide domestique), soit leur secondaire V et sont donc détenteurs d'un diplôme d'études secondaires (27 %); ils appartiennent aux classes d'âge 35-44 ans (dans 36 % des entreprises et coopératives en aide domestique) et 45-54 ans (32 %) et sont à l'emploi de l'entreprise ou de la coopérative depuis 6 à 10 ans, ce qui correspond au nombre moyen d'années d'ancienneté dans le domaine de l'aide domestique.

Les préposés à l'entretien ménager lourd possèdent, en moyenne, un diplôme d'études secondaires (dans 26 % des entreprises et coopératives), alors que dans 13 % des entreprises et coopératives, les préposés offrant les services d'entretien ménager léger n'ont pas complété leur secondaire III; ils appartiennent aux classes d'âge 45-54 ans (dans 28 % des entreprises et coopératives en aide domestique) et 35-44 ans (24 %) et sont à l'emploi de l'entreprise ou de la coopérative depuis 1 à 2 ans (dans 24 % des entreprises et coopératives) ou 3 à 5 ans (24 %), ce qui correspond au nombre moyen d'années d'ancienneté dans le domaine de l'aide domestique.

En moyenne, les préposés aux soins à domicile sont détenteurs d'un diplôme d'études collégiales (dans 25 % des entreprises et coopératives); ils sont, majoritairement âgés de 45 à 54 ans, et sont à l'emploi de la coopérative depuis 1 à 2 ans (23 %), ce qui correspond au nombre moyen d'années d'ancienneté dans le domaine de l'aide domestique.

La tendance globale pour les membres du personnel de bureau⁶ est:

1_ à la détention d'un diplôme d'études secondaires, les agents-es comptables font exception puisqu'ils possèdent majoritairement un diplôme d'études collégiales;

2_ à l'appartenance à la classe d'âge 25-34 ans, là aussi les agents comptables font exception puisqu'ils se situent plus fortement dans le groupe d'âge 35-44 ans et

3_ à l'ancienneté moyenne au sein de l'entreprise ou de la coopérative variant entre 1 à 2 ans et 3 à 5 ans, ce qui, pour les agents-es d'affectation et les agents-es au service à la clientèle, équivaut au nombre moyen d'années d'ancienneté dans le domaine de l'aide domestique, alors que dans le cas des agents-es comptables et des secrétaires-réceptionnistes le nombre d'années d'ancienneté dans le domaine excède le nombre d'années effectuées au service de l'entreprise ou de la coopérative.

Enfin, les directeurs et directrices détiennent majoritairement un diplôme d'études universitaires (dans 54 % des entreprises et coopératives); ils-elles appartiennent aux groupes d'âge 25-34 ans et 45-54 ans; ils sont à l'emploi de l'entreprise ou de la coopérative depuis 3 à 5 ans et œuvrent dans le domaine de l'aide domestique depuis 3 à 10 ans.

Plus de 80 % (82 %) des entreprises et coopératives offrent des activités de formation aux membres du personnel et 68 % y consacrent un budget spécifique. Pour les années financières 2000-2001, 2001-2002 et 2002-2003, le budget moyen dédié aux activités de formation était de l'ordre de 7 991 \$, de 18 962 \$ et de 14 025 \$, avec une masse salariale estimée à 597 104 \$, à 694 199 \$ et à 776 189 \$ et avec un budget d'opération de 453 878 \$, de 934 295 \$ et de 680 765 \$. Ces activités de formation sont planifiées et tenues plus particulièrement à l'initiative de la direction (dans 30 % des entreprises et coopératives). Lorsque la demande de formation est émise par les membres du personnel, elle provient des préposés dans près du tiers (28 %) des entreprises et coopératives et du personnel de bureau dans près du quart (24 %) des entreprises et coopératives. Précisons qu'au

⁶ Agents-es d'affectation, agents-es au service à la clientèle, agents-es comptables et secrétaires-réceptionnistes.

cours des trois dernières années la demande émise par les membres du personnel des entreprises et coopératives est restée stable, et ce, quel que soit le type de poste. Demande formulée ou pas, les directions des entreprises et coopératives procèdent systématiquement à une identification des besoins de formation. Les stratégies sont multiples et vont du plan de développement des ressources humaines à la prise en compte des commentaires des clients et des faits rapportés par les agents d'affectation, en passant par l'évaluation annuelle, la mise en place d'un comité de formation chargé de l'évaluation des besoins de formation et par l'évaluation du niveau de satisfaction de la clientèle.

Près de 70 % (68 %) des entreprises et coopératives d'aide domestique rencontrent des obstacles à la formation. Au nombre de ceux-ci figurent principalement :

- 1_** les coûts des activités de formation (19 % des entreprises et coopératives),
- 2_** le manque d'intérêt des membres du personnel (14 % des entreprises et coopératives) qu'il faut mettre en lien avec le fait que
- 3_** les formations offertes ne correspondent pas aux besoins (13 %),
- 4_** le manque de temps pour suivre de telles activités de formation (13 % des entreprises et coopératives) qu'il faut mettre en relation avec
- 5_** l'offre de formation dont les horaires ne sont pas assez souples (13 %).

Lorsqu'il s'agit d'un manque d'intérêt démontré par les membres du personnel, les préposés à l'entretien ménager léger (dans 43 % des entreprises et coopératives), les préposés à l'entretien ménager lourd (24 %), les préposés aux soins à domicile (9 %) et les agents-es d'affectation (9 %) se placent en tête de liste.

Près de la moitié (41 %) des entreprises et coopératives d'aide domestique se sont dotées de stratégies visant à inciter leurs ressources humaines à suivre une ou plusieurs formations. On parle alors :

- 1_** de déboursé, par l'employeur, des coûts de formation, du salaire du membre du personnel, des frais de déplacement et de repas;
- 2_** de montants forfaitaires;
- 3_** de statut obligatoire d'activités de formation sanctionnées par soit un examen, soit par une remise d'attestation;
- 4_** de formations de groupe interactives;
- 5_** de possibilités d'avancement et enfin de valorisation du travail.

Dans une optique de formation continue, plus de la moitié (55 %) des entreprises et coopératives ont offert de la formation à un ou plusieurs membres de leur personnel en vue d'en faire un agent multiplicateur à l'interne. Complémentairement et quand la disponibilité de ressources le permet, près de la moitié (respectivement 45 % et 43 %) des entreprises et coopératives ont instauré, à l'interne, une dynamique de compagnonnage ou de parrainage pour les nouveaux préposés. Ces dynamiques visant le transfert des connaissances et des pratiques, permettent d'amoindrir le roulement de personnel, facilitent l'intégration des nouvelles ressources et contribuent à la valorisation du métier de préposé.





SECTION_4

LES BESOINS DE FORMATION

4 _ Les besoins de formation

Les grilles de compétences élaborées pour les besoins du diagnostic proposaient, pour chacune des compétences fines intégrées, un choix de réponse permettant de déterminer avec précision le degré de maîtrise de celles-ci. Les répondants devaient indiquer s'ils étaient à l'aise et en confiance, à des degrés variables, quant à la connaissance et/ou la mise en pratique de telle ou telle compétence fine. Au niveau des résultats, on peut alors parler de degrés de maîtrise des compétences⁷. Sur la base de ce pairage entre le degré de confiance et la maîtrise des compétences, nous pouvons établir les besoins de formation et leur priorité.

Pour chacun des types de poste, nous présenterons deux grilles. La première, globale, fera état de la maîtrise des compétences selon tous les degrés de maîtrise. La seconde sera une synthèse de la grille globale puisqu'elle ventilera les besoins de formation selon trois niveaux de maîtrise des compétences :

- 1_** compétences maîtrisées (qui agglomère les résultats des compétences fortement maîtrisées et des compétences maîtrisées);
- 2_** compétences moyennement maîtrisées (qui reprend les mêmes résultats que son équivalent dans la grille globale) et
- 3_** compétences peu ou pas du tout maîtrisées (qui agglomère les résultats des compétences peu maîtrisées et des compétences pas du tout maîtrisées), avec l'intégration d'une colonne totalisant les pourcentages de membres du personnel ayant déclaré une moyenne faible ou inexistante maîtrise des compétences.

L'établissement des besoins de formation des membres du personnel **en poste** doit donc se faire sur cette base, avec la détermination, par type de poste, d'un seuil à partir duquel il est significativement légitime de parler de besoins **prioritaires** de formation pour le bassin de ressources humaines assurant les tâches et responsabilités rattachés au type de poste visé. Ce seuil, établi en pourcentage de ressources humaines maîtrisant moyennement, peu ou pas du tout les compétences visées, variera selon le type de poste, puisque le bassin de ressources humaines diffère d'un poste à l'autre. Bien évidemment, il s'agit là d'un seuil minimal de référence qui pourra être modifié à la hausse ou à la baisse. Le lecteur a donc la latitude nécessaire pour déplacer ce seuil à la hausse ou encore à la baisse en consultant les grilles de maîtrise des compétences. Il aura aussi la latitude nécessaire pour consulter ces mêmes grilles en considérant chacune des compétences pour lesquelles la totalité (100 %) des membres du personnel ne possèdent pas une maîtrise maximale, comme devant faire partie d'une *mise à niveau* des connaissances et pratiques.

⁷ Le choix de réponse « je suis très à l'aise et en confiance » traduit une forte maîtrise de la compétence; le choix de réponse « je suis à l'aise et en confiance » traduit une maîtrise de la compétence; le choix de réponse « je suis moyennement à l'aise et moyennement en confiance » traduit une maîtrise moyenne de la compétence; le choix de réponse « je suis peu à l'aise et peu en confiance » traduit une faible maîtrise de la compétence, alors que le choix de réponse « je ne suis pas du tout à l'aise et pas du tout en confiance » traduit une très faible maîtrise de la compétence.

Un tel diagnostic permet d'envisager un second niveau d'analyse, l'idée, étant, dans le cadre de ce type de démarche :

1_ de statuer sur l'existence de besoins de formation et d'identifier les compétences pour lesquelles ces besoins se font plus significatifs pour le bassin de ressources humaines en poste, mais aussi et surtout

2_ de jeter les bases de constitution d'un standard, d'un référentiel relatif aux compétences des membres du personnel œuvrant en aide domestique, particulièrement à celles des préposés.

Dans cette optique, le diagnostic nous informe sur la nature des compétences à intégrer dans une norme professionnelle et sur les compétences sensibles, donc sur les compétences incontournables dans le cadre d'un programme de formation et/ou d'activités de formation et de mise à niveau.

En synthèse, la consultation autant que l'utilisation des grilles de compétences peuvent être menées en fonction de ces deux objectifs, différenciés mais complémentaires. En ce qui concerne le premier objectif, formation *ad hoc* ou mise à niveau des connaissances pour le bassin de

ressources en emploi, il vous faudra consulter les grilles de maîtrise des compétences sur la base d'un seuil « acceptable » à partir duquel la mise à disponibilité d'activités de formation serait envisageable. Bien évidemment, le bassin de ressources humaines auquel ces activités de formation pourront être offertes devra être estimé sur la base du nombre effectif de membres du personnel occupant le poste et non pas en fonction du nombre de répondants à l'étude. Une évaluation rapide de ce bassin pourra être menée en consultant la dernière colonne des différentes grilles synthèse de maîtrise des compétences, puisque celle-ci agglomère les résultats des compétences moyennement, peu et pas du tout maîtrisées.

En ce qui concerne le second objectif, compétences à intégrer dans une norme professionnelle et compétences sensibles, le lecteur peut, de façon indifférenciée, consulter l'une ou l'autre des grilles de maîtrise des compétences. La grille synthèse offre, toutefois, l'avantage d'une consultation et d'une mesure d'ensemble plus rapide. La grille non synthétisée permet, quant à elle, une consultation plus fine au niveau des degrés de maîtrise des compétences.

4.1 _ Les besoins de formation des préposés en entretien ménager léger

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 383 préposés à l'entretien ménager léger. En plaçant le seuil minimal à 8 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 31 préposés en entretien ménager léger ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des préposés auxquels pourraient s'adresser des activités et/ou programmes de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 1 _
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE PRÉPOSÉ À L'ENTRETIEN MÉNAGER LÉGER
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)⁸

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
ENTRETIEN	Choisir le produit qu'il faut pour nettoyer et obtenir de bons résultats	57	40	3	0	0
	Choisir l'équipement qu'il faut pour obtenir de bons résultats	58	38	3	1	0
	Choisir une bonne méthode pour obtenir de bons résultats et éviter les blessures et l'épuisement	41	45	13	1	0
	Entretien des vêtements (connaissance des tissus, des pictogrammes, des produits détachants, des produits nettoyants)	33	44	20	2	1
ORGANISATION	Évaluer le travail à faire	54	42	4	0	0
	Mettre des priorités en fonction des besoins du client/de l'utilisateur et du temps que je dois passer chez le client/l'utilisateur	53	41	6	0	0
	Trouver un ordre logique pour faire ces tâches et pour ne pas perdre mon énergie	50	43	6	1	0
	Faire le suivi, avec le client/l'utilisateur, des tâches qui restent à faire et s'entendre sur le moment ou il faudra les faire	51	45	3	0	1
	Compléter les relevés du client/de l'utilisateur et les feuilles de temps selon les normes	65	28	4	0	1
	Utiliser au maximum le temps accordé pour faire mes tâches	58	37	4	0	1
	Terminer les tâches selon le temps prévu	53	37	6	1	1
ALIMENTATION	Faire des repas équilibrés (guide alimentaire canadien, sources de protéines, alimentation des personnes âgées)	35	33	24	3	1
	Techniques de conservation des aliments (congélation, péremption des aliments, etc.)	40	36	18	2	1
	Préparation des aliments, cuisson des aliments en respectant les zones de température de cuisson et préparation des menus	39	41	16	1	1
	Élaborer des menus en fonction des maladies (diabète, anémie, allergies, etc.) et des problèmes de santé (obésité, problèmes de mastication, etc.) des clients/usagers	20	25	33	13	5
	Lecture des étiquettes de produits alimentaires (pour les régimes et en fonction des maladies des clients/usagers)	28	37	23	6	3

⁸ Le total des pourcentages horizontaux n'égal pas toujours 100%. L'explication réside dans le fait que certains répondants n'ont pas précisé leur degré de maîtrise pour la compétence ciblée. Cet avis méthodologique vaut pour l'ensemble des grilles de maîtrise des compétences intégrées au rapport, à l'exception des grilles concernant les membres des conseils d'administration.

GRILLE 1 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
INFORMATION	Connaître les informations nécessaires sur le client/l'utilisateur et son milieu	37	48	10	2	1
	Donner au client/à l'utilisateur l'information sur les services offerts par l'entreprise	52	42	5	1	0
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER	M'informer et connaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (maladies, signes de perte d'autonomie, gestes sécuritaires à poser, etc.)	35	46	13	3	1
	Reconnaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (reconnaître les différentes maladies (Alzheimer, Parkinson, ostéoporose, etc.) et reconnaître les signes de perte d'autonomie et de vieillissement	29	38	26	6	1
	Étapes à suivre dans les situations d'urgence ou de décès	15	34	36	8	3
	Premiers soins en cas de crise cardiaque, d'arrêt cardiaque ou respiratoire (RCR)	9	24	32	19	11
	Procédures à suivre en cas d'étouffement, de brûlure ou de fracture (RCR)	10	28	34	17	8
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à se déplacer de chaise à chaise et pour aider une personne à se lever à partir d'une position assise	24	37	22	10	5
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	26	39	23	7	3
	Gestes sécuritaires à poser auprès des clients/usagers ayant certains handicaps (sourds, aveugles, etc.)	25	39	21	9	3
	Comportements à prendre dans le cas de situations particulières (par exemple, agressivité, harcèlement, etc.)	8	31	34	13	10
	Savoir sécuriser l'environnement du client/de l'utilisateur (par exemple, plancher mouillé)	48	47	3	0	0
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ	Précautions à prendre pour le nettoyage des dégâts biologiques (méthodes, procédures)	29	34	26	5	3
	Connaissance et application des précautions à prendre en présence de clients/usagers atteints de maladies infectieuses (hépatite, sida, etc.)	16	25	32	13	9
	Connaissance des codes d'étiquetage des produits dangereux et connaissance des risques pour la santé	29	41	24	3	1
	Utilisation sécuritaire des produits de nettoyage	38	50	11	0	1
	Connaissance des notions de sécurité pour l'utilisation des équipements (par exemple l'escabeau) et des appareils électriques (par exemple, l'aspirateur) utilisés pour les tâches d'entretien	52	42	3	3	0

GRILLE 1 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ (SUITE)	Connaissance et pratique des techniques d'étirement et de réchauffement avant de faire les tâches d'entretien	25	39	27	3	3
	Connaissance et application des postures sécuritaires pour éviter les risques de blessure, de chute, d'épuisement, etc. (pour les tâches d'entretien, pour les courses d'approvisionnement)	31	41	22	2	1
	Procédures à suivre en cas de harcèlement sexuel	23	28	22	13	9
ÉTHIQUE	Être ponctuel	94	4	2	0	0
	Je sonne avant d'entrer, je m'identifie à mon arrivée et je précise mon statut d'employé. J'utilise le « vous » quand je parle au client/à l'utilisateur et j'utilise un langage courtois	97	3	0	0	0
	J'établis un contact chaleureux (sourire, bonne humeur, etc.). Je crée un climat de confiance et je rassure le client/l'utilisateur quand c'est nécessaire	97	3	0	0	0
	Je ne parle pas de ma vie personnelle avec le client/l'utilisateur et j'évite de devenir l'ami du client/de l'utilisateur	56	35	4	2	1
	Je respecte l'organisation de la vie du client/de l'utilisateur (par exemple, je ne porte pas des jugements sur le lieu, sur la famille du client/de l'utilisateur, etc.)	94	4	2	0	0
	Je ne parle pas d'un client/utilisateur à un autre client/utilisateur	86	10	1	2	0
	J'informe le client/l'utilisateur et le bureau si je brise un objet	92	5	1	2	0
	Je ne fais pas de sollicitation et je ne fais pas de transactions avec le client/l'utilisateur	95	2	1	1	1
	Je respecte les changements établis par l'entreprise et je ne rentre pas en contact avec le client/l'utilisateur pour avoir des explications	92	6	1	1	0
J'évite de déplacer le rendez-vous sans motif valable	95	3	1	1	0	
ASPECT RELATIONNEL	Connaissance des facteurs influençant la communication (besoins, perceptions, état de la personne)	45	43	9	0	0
	Application des techniques de communication (écoute, reformulation, message, etc.)	57	37	4	0	0
	Application des principes de relations harmonieuses (attitudes de base, affirmation de soi, résolution de problèmes)	44	47	6	1	0
	Compréhension du fonctionnement de l'être humain	39	43	14	1	1

GRILLE 1 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
ASPECT RELATIONNEL (SUITE)	Identification des besoins, du rôle et des responsabilités du préposé œuvrant auprès des personnes âgées et handicapées	41	47	10	2	0
	Attitudes et comportements auprès des personnes âgées et handicapées	50	40	9	1	0
	Identification et réaction en cas de violence et d'abus envers les aînés	33	36	21	3	2
LIEN AVEC LE BUREAU	Je rapporte les changements à l'agent(e) d'affectation	83	13	2	2	0
	J'analyse les situations avec le bureau et je trouve des solutions aux problèmes que je rencontre	72	21	3	2	2
	Je remets les feuilles de temps et les relevés des clients/usagers aux dates prévues	96	3	1	0	0
	J'inscris les informations pertinentes sur les feuilles de temps et les relevés	79	10	4	1	1

GRILLE 2 _ SYNTHÈSE**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE PRÉPOSÉ À L'ENTRETIEN MÉNAGER LÉGER
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)**

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
ENTRETIEN	Choisir le produit qu'il faut pour nettoyer et obtenir de bons résultats	97	3	0	3
	Choisir l'équipement qu'il faut pour obtenir de bons résultats	96	3	1	4
	Choisir une bonne méthode pour obtenir de bons résultats et éviter les blessures et l'épuisement	86	13	1	14
	Entretien des vêtements (connaissance des tissus, des pictogrammes, des produits détachants, des produits nettoyants)	77	20	3	23
ORGANISATION	Évaluer le travail à faire	96	4	0	4
	Mettre des priorités en fonction des besoins du client/de l'utilisateur et du temps que je dois passer chez le client/l'utilisateur	94	6	0	6
	Trouver un ordre logique pour faire ces tâches et pour ne pas perdre mon énergie	93	6	1	7
	Faire le suivi, avec le client/l'utilisateur, des tâches qui restent à faire et s'entendre sur le moment ou il faudra les faire	96	3	1	4
	Compléter les relevés du client/de l'utilisateur et les feuilles de temps selon les normes	93	4	1	5
	Utiliser au maximum le temps accordé pour faire mes tâches	95	4	1	5
	Terminer les tâches selon le temps prévu	90	6	2	8
ALIMENTATION	Faire des repas équilibrés (guide alimentaire canadien, sources de protéines, alimentation des personnes âgées)	68	24	4	28
	Techniques de conservation des aliments (congélation, péremption des aliments, etc.)	76	18	3	21
	Préparation des aliments, cuisson des aliments en respectant les zones de température de cuisson et préparation des menus	80	16	2	18
	Élaborer des menus en fonction des maladies (diabète, anémie, allergies, etc.) et des problèmes de santé (obésité, problèmes de mastication, etc.) des clients/utilisateurs	45	33	18	51
	Lecture des étiquettes de produits alimentaires (pour les régimes et en fonction des maladies des clients/utilisateurs)	65	23	9	32

GRILLE 2 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
INFORMATION	Connaître les informations nécessaires sur le client/l'utilisateur et son milieu	85	10	3	13
	Donner au client/à l'utilisateur l'information sur les services offerts par l'entreprise	94	5	1	6
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER	M'informer et connaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (maladies, signes de perte d'autonomie, gestes sécuritaires à poser, etc.)	81	13	4	17
	Reconnaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (reconnaître les différentes maladies (Alzheimer, Parkinson, ostéoporose, etc.) et reconnaître les signes de perte d'autonomie et de vieillissement	67	26	7	33
	Étapes à suivre dans les situations d'urgence ou de décès	49	36	11	47
	Premiers soins en cas de crise cardiaque, d'arrêt cardiaque ou respiratoire (RCR)	33	32	30	62
	Procédures à suivre en cas d'étouffement, de brûlure ou de fracture (RCR)	38	34	25	59
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à se déplacer de chaise à chaise et pour aider une personne à se lever à partir d'une position assise	61	22	15	37
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	65	23	10	33
	Gestes sécuritaires à poser auprès des clients/usagers ayant certains handicaps (sourds, aveugles, etc.)	64	21	12	33
	Comportements à adopter dans le cas de situations particulières (par exemple, agressivité, harcèlement, etc.)	39	34	23	57
	Savoir sécuriser l'environnement du client/de l'utilisateur (par exemple, plancher mouillé)	95	3	0	3
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ	Précautions à prendre pour le nettoyage des dégâts biologiques (méthodes, procédures)	63	26	8	34
	Connaissance et application des précautions à prendre en présence de clients/usagers atteints de maladies infectieuses (hépatite, sida, etc.)	41	32	22	54
	Connaissance des codes d'étiquetage des produits dangereux et connaissance des risques pour la santé	70	24	4	28
	Utilisation sécuritaire des produits de nettoyage	88	11	1	12
	Connaissance des notions de sécurité pour l'utilisation des équipements (par exemple l'escabeau) et des appareils électriques (par exemple, l'aspirateur) utilisés pour les tâches d'entretien	94	3	3	6

GRILLE 2 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ (SUITE)	Connaissance et pratique des techniques d'étirement et de réchauffement avant de faire les tâches d'entretien	64	27	6	33
	Connaissance et application des postures sécuritaires pour éviter les risques de blessure, de chute, d'épuisement, etc. (pour les tâches d'entretien, pour les courses d'approvisionnement)	72	22	3	25
	Procédures à suivre en cas de harcèlement sexuel	51	22	22	44
ÉTHIQUE	Être ponctuel	98	2	0	2
	Je sonne avant d'entrer, je m'identifie à mon arrivée et je précise mon statut d'employé. J'utilise le « vous » quand je parle au client/à l'utilisateur et j'utilise un langage courtois	100	0	0	0
	J'établis un contact chaleureux (sourire, bonne humeur, etc.). Je crée un climat de confiance et je rassure le client/l'utilisateur quand c'est nécessaire	100	0	0	0
	Je ne parle pas de ma vie personnelle avec le client/l'utilisateur et j'évite de devenir l'ami du client/de l'utilisateur	91	4	3	7
	Je respecte l'organisation de la vie du client/de l'utilisateur (par exemple, je ne porte pas des jugements sur le lieu, sur la famille du client/de l'utilisateur, etc.)	98	2	0	2
	Je ne parle pas d'un client/utilisateur à un autre client/utilisateur	96	1	2	3
	J'informe le client/l'utilisateur et le bureau si je brise un objet	97	1	2	3
	Je ne fais pas de sollicitation et je ne fais pas de transactions avec le client/l'utilisateur	97	1	2	3
	Je respecte les changements établis par l'entreprise et je ne rentre pas en contact avec le client/l'utilisateur pour avoir des explications	98	1	1	2
J'évite de déplacer le rendez-vous sans motif valable	98	1	1	2	
ASPECT RELATIONNEL	Connaissance des facteurs influençant la communication (besoins, perceptions, état de la personne)	88	9	0	9
	Application des techniques de communication (écoute, reformulation, message, etc.)	94	4	0	4
	Application des principes de relations harmonieuses (attitudes de base, affirmation de soi, résolution de problèmes)	91	6	1	7
	Compréhension du fonctionnement de l'être humain	82	14	2	16

GRILLE 2 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
ASPECT RELATIONNEL (SUITE)	Identification des besoins, du rôle et des responsabilités du préposé œuvrant auprès des personnes âgées et handicapées	88	10	2	12
	Attitudes et comportements auprès des personnes âgées et handicapées	90	9	1	10
	Identification et réaction en cas de violence et d'abus envers les aînés	69	21	5	26
LIEN AVEC LE BUREAU	Je rapporte les changements à l'agent(e) d'affectation	96	2	2	4
	J'analyse les situations avec le bureau et je trouve des solutions aux problèmes que je rencontre	93	3	4	7
	Je remets les feuilles de temps et les relevés des clients/usagers aux dates prévues	99	1	0	1
	J'inscris les informations pertinentes sur les feuilles de temps et les relevés	89	4	2	6

Un pourcentage significatif de préposés à l'entretien ménager léger maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées à l'alimentation, à la sécurité de l'utilisateur/du client, à la sécurité du préposé et à l'aspect relationnel. En priorité, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront donc cibler ces modules, puisque entre 3 % et 62 % des préposés à l'entretien ménager léger affirment maîtriser moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences nécessaires à l'exercice de leurs tâches et responsabilités reliées à l'alimentation, à la sécurité soit de l'utilisateur/du client ou du préposé et à l'aspect relationnel. En se basant sur les volets identifiés comme étant prioritaires, les procédures rattachées aux premiers soins en cas de crise cardiaque, d'arrêt cardiaque ou respiratoire (62 % des préposés à l'entretien ménager léger, avec des degrés de maîtrise moyen, faible ou très faible); les procédures à suivre en cas d'étouffement, de brûlure ou de fracture (59 %); les comportements à adopter dans les situations d'agressivité ou de harcèlement subies par le client/l'utilisateur (57 %); la connaissance et application des précautions à prendre en présence de clients/utilisateurs

atteints de maladies infectieuses (54 %); les comportements à adopter dans les situations de harcèlement subies par le préposé (44 %), devront être particulièrement *recadrées* puisqu'il s'agit là de compétences dont la maîtrise semble être moins consolidée.

Complémentairement, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront nécessairement couvrir, en totalité ou en partie, les volets reliés à l'entretien et à l'information, notamment et respectivement les méthodes efficaces et sécuritaires d'entretien, l'entretien des vêtements et la consultation/mémorisation des informations sur l'utilisateur/le client et son milieu. Entre 3 % et 23 % des préposés à l'entretien ménager léger affirment maîtriser/pratiquer moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences/consignes rattachées à ces volets.

Toutes les compétences relevées sont des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules de formation dans le cadre, bien évidemment, d'activités de formation *ad hoc*, mais aussi dans celui de programmes de formation collégiale.

4.2 _ Les besoins de formation des préposés en entretien ménager lourd

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 180 préposés à l'entretien ménager lourd. En plaçant le seuil minimal à 9 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 16 préposés en entretien ménager lourd ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des préposés auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 3 _

**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE PRÉPOSÉ À L'ENTRETIEN MÉNAGER LOURD
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)**

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
ENTRETIEN	Choisir le produit qu'il faut pour nettoyer et obtenir de bons résultats	46	47	6	1	0
	Choisir l'équipement qu'il faut pour obtenir de bons résultats	53	45	2	0	0
	Choisir une bonne méthode pour obtenir de bons résultats et éviter les blessures et l'épuisement	41	45	10	2	0
ORGANISATION	Évaluer le travail à faire	44	47	6	1	0
	Mettre des priorités en fonction des besoins du client/de l'utilisateur et du temps que je dois passer chez le client/l'utilisateur	46	46	7	1	0
	Utiliser au maximum le temps accordé pour l'exécution des tâches à faire	51	40	7	2	0
	Terminer les tâches selon le temps prévu	46	42	8	2	0
	Trouver un ordre logique pour faire ces tâches et pour ne pas perdre mon énergie	43	43	9	0	1
	Vérifier l'état des lieux de chaque pièce, même les murs et les fenêtres, avant de faire l'entretien	40	48	6	3	0
	Faire le suivi, avec le client/l'utilisateur, des tâches qui restent à faire et s'entendre sur le moment ou il faudra les faire	43	46	8	0	0
	Compléter les relevés du client/de l'utilisateur et les feuilles de temps selon les normes	53	38	5	0	0
INFORMATION	Connaître les informations nécessaires sur le client/l'utilisateur et son milieu	36	49	9	3	0
	Aviser le client/l'utilisateur des tâches qui ne pourront pas être exécutées afin de m'éviter des risques de chute ou de blessure	37	47	12	2	0
	Donner au client/à l'utilisateur l'information sur les services offerts par l'entreprise	44	45	7	2	0
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER	M'informer et connaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (maladies, signes de perte d'autonomie, gestes sécuritaires à poser, etc.)	31	44	17	2	1
	Reconnaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (reconnaître les différentes maladies (Alzheimer, Parkinson, ostéoporose, etc.) et reconnaître les signes de perte d'autonomie et de vieillissement	26	39	22	5	3
	Étapes à suivre dans les situations d'urgence ou de décès	16	30	33	10	5

GRILLE 3 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER (SUITE)	Premiers soins en cas de crise cardiaque, d'arrêt cardiaque ou respiratoire (RCR)	18	23	26	16	13
	Procédures à suivre en cas d'étouffement, de brûlure ou de fracture (RCR)	19	24	30	14	9
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à se déplacer de chaise à chaise et pour aider une personne à se lever à partir d'une position assise	25	28	23	9	10
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	24	36	21	9	6
	Gestes sécuritaires à poser auprès des clients/usagers ayant certains handicaps (sourds, aveugles, etc.)	24	33	23	9	7
	Comportements à prendre dans le cas de situations particulières (par exemple, agressivité, harcèlement, etc.)	18	32	28	10	8
	Savoir sécuriser l'environnement du client/de l'utilisateur (par exemple, plancher mouillé)	44	42	9	3	0
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ	Connaissance des codes d'étiquetage des produits dangereux et connaissance des risques pour la santé	33	42	16	3	2
	Utilisation sécuritaire des produits de nettoyage	35	51	9	2	1
	Connaissance des notions de sécurité pour l'utilisation des équipements (par exemple l'escabeau) et des appareils électriques (par exemple, l'aspirateur) utilisés pour les tâches d'entretien	43	46	6	2	1
	Connaissance et pratique des techniques d'étirement et de réchauffement avant de faire les tâches d'entretien	32	38	20	2	1
	Connaissance et application des postures sécuritaires pour éviter les risques de blessure, de chute, d'épuisement, etc.	27	43	19	5	2
	Connaissance des risques de contamination à domicile et des moyens efficaces pour se protéger	23	46	18	7	3
	Connaissance des sources de danger à domicile	28	45	21	3	1
	Procédures à suivre en cas de harcèlement sexuel	32	35	15	6	4
ÉTHIQUE	Être ponctuel	84	9	4	1	0
	Je sonne avant d'entrer, je m'identifie à mon arrivée et je précise mon statut d'employé. J'utilise le « vous » quand je parle au client/à l'utilisateur et j'utilise un langage courtois	92	6	0	2	0
	J'établis un contact chaleureux (sourire, bonne humeur, etc.). Je crée un climat de confiance et je rassure le client/l'utilisateur quand c'est nécessaire	91	6	2	0	1

GRILLE 3 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
ÉTHIQUE (SUITE)	Je ne parle pas de ma vie personnelle avec le client/l'utilisateur et j'évite de devenir l'ami du client/de l'utilisateur	69	23	4	1	1
	Je respecte l'organisation de la vie du client/de l'utilisateur (par exemple, je ne porte pas des jugements sur le lieu, sur la famille du client/de l'utilisateur, etc.)	87	9	2	0	0
	Je ne parle pas d'un client/utilisateur à un autre client/utilisateur	91	7	2	0	0
	J'informe le client/l'utilisateur et le bureau si je brise un objet	89	9	1	1	0
	Je ne fais pas de sollicitation et je ne fais pas de transactions avec le client/l'utilisateur	92	5	0	0	1
	Je respecte les changements établis par l'entreprise et je ne rentre pas en contact avec le client/l'utilisateur pour avoir des explications	93	4	1	2	0
	J'évite de déplacer le rendez-vous sans motif valable	92	7	1	0	0
ASPECT RELATIONNEL	Connaissance des facteurs influençant la communication (besoins, perceptions, état de la personne)	48	38	8	3	0
	Application des techniques de communication (écoute, reformulation, message, etc.)	51	38	7	1	0
	Application des principes de relations harmonieuses (attitudes de base, affirmation de soi, résolution de problèmes)	50	37	11	2	0
	Compréhension du fonctionnement de l'être humain	45	38	12	2	0
	Identification des besoins, du rôle et des responsabilités du préposé œuvrant auprès des personnes âgées et handicapées	47	32	13	3	1
	Attitudes et comportements auprès des personnes âgées et handicapées	49	29	13	3	2
	Identification et réaction en cas de violence et d'abus envers les aînés	48	24	17	4	3
LIEN AVEC LE BUREAU	Je rapporte les changements à l'agent(e) d'affectation	85	6	5	2	2
	J'analyse les situations avec le bureau et je trouve des solutions aux problèmes que je rencontre	78	14	5	2	0
	Je remets les feuilles de temps et les relevés des clients/utilisateurs aux dates prévues	89	8	1	1	1
	J'inscris les informations pertinentes sur les feuilles de temps et les relevés	85	7	2	3	3

GRILLE 4 _ SYNTHÈSE

**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE PRÉPOSÉ À L'ENTRETIEN MÉNAGER LOURD
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)**

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
ENTRETIEN	Choisir le produit qu'il faut pour nettoyer et obtenir de bons résultats	93	6	1	7
	Choisir l'équipement qu'il faut pour obtenir de bons résultats	98	2	0	2
	Choisir une bonne méthode pour obtenir de bons résultats et éviter les blessures et l'épuisement	86	10	2	12
ORGANISATION	Évaluer le travail à faire	91	6	1	7
	Mettre des priorités en fonction des besoins du client/de l'utilisateur et du temps que je dois passer chez le client/l'utilisateur	88	8	2	10
	Utiliser au maximum le temps accordé pour l'exécution des tâches à faire	86	9	1	10
	Terminer les tâches selon le temps prévu	88	8	2	10
	Trouver un ordre logique pour faire ces tâches et pour ne pas perdre mon énergie	86	9	1	10
	Vérifier l'état des lieux de chaque pièce, même les murs et les fenêtres, avant de faire l'entretien	88	6	3	9
	Faire le suivi, avec le client/l'utilisateur, des tâches qui restent à faire et s'entendre sur le moment ou il faudra les faire	89	8	0	8
Compléter les relevés du client/de l'utilisateur et les feuilles de temps selon les normes	91	5	0	5	
INFORMATION	Connaître les informations nécessaires sur le client/l'utilisateur et son milieu	85	9	3	12
	Aviser le client/l'utilisateur des tâches qui ne pourront pas être exécutées afin de m'éviter des risques de chute ou de blessure	84	12	2	14
	Donner au client/à l'utilisateur l'information sur les services offerts par l'entreprise	89	7	2	9
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER	M'informer et connaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (maladies, signes de perte d'autonomie, gestes sécuritaires à poser, etc.)	75	17	3	20
	Reconnaître les difficultés ou problèmes vécus par le client/l'utilisateur (reconnaître les différentes maladies (Alzheimer, Parkinson, ostéoporose, etc.) et reconnaître les signes de perte d'autonomie et de vieillissement	65	22	8	30
	Étapes à suivre dans les situations d'urgence ou de décès	46	33	15	48

GRILLE 4 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER (SUITE)	Premiers soins en cas de crise cardiaque, d'arrêt cardiaque ou respiratoire (RCR)	41	26	29	55
	Procédures à suivre en cas d'étouffement, de brûlure ou de fracture (RCR)	43	30	23	53
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à se déplacer de chaise à chaise et pour aider une personne à se lever à partir d'une position assise	53	23	19	42
	Mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	60	21	15	36
	Gestes sécuritaires à poser auprès des clients/usagers ayant certains handicaps (sourds, aveugles, etc.)	57	23	16	39
	Comportements à prendre dans le cas de situations particulières (par exemple, agressivité, harcèlement, etc.)	50	28	18	46
	Savoir sécuriser l'environnement du client/de l'utilisateur (par exemple, plancher mouillé)	86	9	3	12
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ	Connaissance des codes d'étiquetage des produits dangereux et connaissance des risques pour la santé	75	16	5	21
	Utilisation sécuritaire des produits de nettoyage	86	9	3	12
	Connaissance des notions de sécurité pour l'utilisation des équipements (par exemple l'escabeau) et des appareils électriques (par exemple, l'aspirateur) utilisés pour les tâches d'entretien	89	6	3	9
	Connaissance et pratique des techniques d'étirement et de réchauffement avant de faire les tâches d'entretien	70	20	3	23
	Connaissance et application des postures sécuritaires pour éviter les risques de blessure, de chute, d'épuisement, etc.	70	19	7	26
	Connaissance des risques de contamination à domicile et des moyens efficaces pour se protéger	69	18	10	28
	Connaissance des sources de danger à domicile	73	21	4	25
	Procédures à suivre en cas de harcèlement sexuel	67	15	10	25
ÉTHIQUE	Être ponctuel	93	4	1	5
	Je sonne avant d'entrer, je m'identifie à mon arrivée et je précise mon statut d'employé. J'utilise le « vous » quand je parle au client/à l'utilisateur et j'utilise un langage courtois	98	0	2	2
	J'établis un contact chaleureux (sourire, bonne humeur, etc.) Je crée un climat de confiance et je rassure le client/l'utilisateur quand c'est nécessaire	97	2	1	3

GRILLE 4 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
ÉTHIQUE (SUITE)	Je ne parle pas de ma vie personnelle avec le client/l'utilisateur et j'évite de devenir l'ami du client/de l'utilisateur	92	4	2	6
	Je respecte l'organisation de la vie du client/de l'utilisateur (par exemple, je ne porte pas des jugements sur le lieu, sur la famille du client/de l'utilisateur, etc.)	96	2	0	2
	Je ne parle pas d'un client/utilisateur à un autre client/utilisateur	98	2	0	2
	J'informe le client/l'utilisateur et le bureau si je brise un objet	98	1	1	2
	Je ne fais pas de sollicitation et je ne fais pas de transactions avec le client/l'utilisateur	97	0	1	1
	Je respecte les changements établis par l'entreprise et je ne rentre pas en contact avec le client/l'utilisateur pour avoir des explications	97	1	2	3
	J'évite de déplacer le rendez-vous sans motif valable	99	1	0	1
ASPECT RELATIONNEL	Connaissance des facteurs influençant la communication (besoins, perceptions, état de la personne)	86	8	3	11
	Application des techniques de communication (écoute, reformulation, message, etc.)	89	7	1	8
	Application des principes de relations harmonieuses (attitudes de base, affirmation de soi, résolution de problèmes)	87	11	2	13
	Compréhension du fonctionnement de l'être humain	83	12	2	14
	Identification des besoins, du rôle et des responsabilités du préposé œuvrant auprès des personnes âgées et handicapées	79	13	4	17
	Attitudes et comportements auprès des personnes âgées et handicapées	78	13	5	18
	Identification et réaction en cas de violence et d'abus envers les aînés	72	17	7	24
LIEN AVEC LE BUREAU	Je rapporte les changements à l'agent(e) d'affectation	91	5	4	9
	J'analyse les situations avec le bureau et je trouve des solutions aux problèmes que je rencontre	92	5	2	7
	Je remets les feuilles de temps et les relevés des clients/utilisateurs aux dates prévues	97	1	2	3
	J'inscris les informations pertinentes sur les feuilles de temps et les relevés	92	2	6	8

Un pourcentage significatif de préposés à l'entretien ménager lourd maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées à la sécurité de l'utilisateur/du client, à la sécurité du préposé et à l'aspect relationnel. En priorité, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront donc cibler ces modules, puisque entre 8 % et 55 % des préposés à l'entretien ménager lourd affirment maîtriser moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences nécessaires à l'exercice de leurs tâches et responsabilités reliées à la sécurité soit de l'utilisateur/du client ou du préposé et à l'aspect relationnel. En se basant sur les volets identifiés comme étant prioritaires, les procédures rattachées aux premiers soins en cas de crise cardiaque, d'arrêt cardiaque ou respiratoire (55 % des préposés à l'entretien ménager lourd, avec des degrés de maîtrise moyen, faible ou très faible); les procédures à suivre en cas d'étouffement, de brûlure ou de fracture (53 %); les procédures à suivre dans les situations d'urgence ou de décès (48 %); les comportements à adopter dans les situations d'agressivité ou de harcèlement subies par le client/l'utilisateur (46 %); la mise en pratique des mouvements sécuritaires pour aider une personne à se déplacer de chaise à chaise et pour aider une personne à se lever à partir d'une position assise (42 %); la connaissance et application des gestes

prioritaires à poser auprès de clients/utilisateurs aux prises avec un handicap (39 %), devront être particulièrement *recadrées* puisqu'il s'agit là de compétences dont la maîtrise semble être moins consolidée.

Complémentairement, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront nécessairement couvrir, en totalité ou en partie, les volets reliés à l'entretien, à l'organisation et à l'information, notamment et respectivement les méthodes efficaces et sécuritaires d'entretien, la maximisation du temps réservé à un utilisateur/client, la séquence d'exécution des tâches, la consultation/mémorisation des informations sur l'utilisateur/le client et son milieu, l'importance du refus d'exécution de tâches présentant des risques de chute ou de blessure. Entre 2 % et 14 % des préposés à l'entretien ménager lourd affirment maîtriser/pratiquer moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences/consignes rattachées à ces volets.

Toutes les compétences relevées sont des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules de formation dans le cadre, bien évidemment, d'activités de formation *ad hoc*, mais aussi dans celui de programmes de formation collégiale.

4.3 _ Les besoins de formation des préposés aux soins à domicile

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 50 préposés aux soins à domicile. En plaçant le seuil minimal à 11 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 6 préposés aux soins à domicile ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des préposés auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 5 _

**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE PRÉPOSÉS AUX SOINS À DOMICILE
(EN % DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL)**

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
PLAN DE SERVICES	Élaboration du plan de services	35	57	8	0	0
	Connaissance de la liste d'informations à retenir en ce qui concerne le client/usager et son milieu	53	24	13	2	2
	Connaissance des principes rattachés au plan des services	43	48	6	0	3
	Application des principes rattachés au plan de services afin de situer votre rôle auprès du client/usager et afin d'encadrer vos actions	37	51	9	3	0
	Proposer des modifications au plan de services en fonction de l'évolution de la situation du client/usager	34	49	7	7	0
	Présenter les modifications envisagées à l'agent(e) responsable de faire le lien avec les intervenants et la famille	29	52	9	10	0
	Proposer au client/à l'utilisateur les modifications envisagées en collaboration avec l'agent(e)	26	50	19	5	0
	Mesure de l'augmentation du risque	25	57	11	7	0
	Établir, en lien avec l'agent(e), une réorientation du plan de services en vue d'assurer la sécurité du client/de l'utilisateur	28	63	9	0	0
SOINS À DOMICILE	Soins, soutien et activités quotidiennes	54	40	6	0	0
	Connaissance des techniques reliées au bain, en fonction du degré de mobilité	48	44	6	2	0
	Connaissance des techniques d'habillement	58	35	5	2	0
	Montrer au client/à l'utilisateur les techniques d'habillement et de soins d'hygiène	50	37	11	2	0
	Connaissance des services de soutien civique (pour payer les comptes, aller à la banque, etc.)	40	40	16	2	2
	Situer votre niveau de responsabilité en fonction des besoins du client/de l'utilisateur de son niveau d'autonomie et de son environnement	52	40	8	0	0
	Connaissance de votre niveau de responsabilité lors de l'accompagnement (clinique, pharmacie, etc.)	58	32	8	2	0
	Planification des achats (épicerie, vêtements, pharmacie, etc.)	38	45	17	0	0
	Suivi des factures du client/de l'utilisateur	43	43	11	3	0
	Choisir le produit qu'il faut pour nettoyer et obtenir de bons résultats (nettoyage de la salle de bain, des planchers, des tissus, etc.)	52	37	9	0	0

GRILLE 5 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
SOINS À DOMICILE (SUITE)	Choisir l'équipement qu'il faut pour obtenir de bons résultats (torchons, aspirateur, gants, etc.)	57	28	15	0	0
	Choisir une bonne méthode pour obtenir de bons résultats et éviter les blessures et l'épuisement (avoir les bonnes postures pour le nettoyage de la salle de bains, etc.)	49	40	11	0	0
DÉPLACEMENT SÉCURITAIRE	Connaissance des étapes du mouvement à effectuer pour aider une personne à mobilité réduite à se lever (à partir d'une position assise)	48	42	8	2	0
	Application des étapes du mouvement à effectuer pour aider une personne à mobilité réduite à se lever (à partir d'une position assise)	48	42	8	2	0
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	52	42	4	2	0
	Application des mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	48	37	12	3	0
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à chaise	46	37	15	2	0
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à chaise	43	37	16	2	0
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à lit	43	43	10	2	0
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à lit	44	39	15	2	0
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de lit à chaise	46	44	6	4	0
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de lit à chaise	44	40	12	4	0
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à bain	46	33	19	2	0
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à bain	46	29	21	4	0
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement du bain à la toilette	42	35	21	2	0
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement du bain à la toilette	31	44	19	4	2
	Connaissance des différents mouvements pour aider une personne à se relever du sol	21	48	25	4	2
	Application des différents mouvements pour aider une personne à se relever du sol	51	35	12	2	0

GRILLE 5 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
DÉPLACEMENT SÉCURITAIRE (SUITE)	Aider une personne semi-autonome à circuler à l'aide d'un appareil (cane, marchette, etc.)	42	48	8	2	0
	Connaissance des mouvements de transfert de poids latéral pour aider une personne à s'asseoir au bord du lit	46	42	6	6	0
	Application des mouvements de transfert de poids latéral pour aider une personne à s'asseoir au bord du lit	44	48	2	6	0
	Connaissance des différents mouvements de contre-poids pour déplacer la personne dans son lit	46	35	13	6	0
	Application des différents mouvements de contre-poids pour déplacer la personne dans son lit	38	29	25	8	0
	Connaissance des étapes de transfert de la personne du fauteuil roulant à la baignoire	33	27	34	6	0
	Application des étapes de transfert de la personne du fauteuil roulant à la baignoire	33	38	21	8	0
	Connaissance des étapes de transfert de la personne de la baignoire au fauteuil roulant	31	33	27	9	0
	Application des étapes de transfert de la personne de la baignoire au fauteuil roulant	46	35	13	4	2
	Connaissance des étapes d'installation de la toile du lève-personne	46	33	11	8	2
	Application des étapes d'installation de la toile du lève-personne	56	29	4	9	0
	Connaissance des étapes d'installation de la toile hygiénique	52	29	4	11	0
	Application des étapes d'installation de la toile hygiénique	47	31	10	6	2
	Connaissance de l'utilisation du lève-personne qui est utilisé par le client/l'utilisateur	37	37	15	7	2
	Connaissance des techniques favorisant les transferts par glissement	38	35	13	10	2
	Application des techniques favorisant les transferts par glissement	42	29	15	8	4
	Connaissance des équipements favorisant le transfert	36	30	19	11	2
	Utilisation adéquate des différents équipements favorisant le transfert	31	50	13	2	2
Connaissance des mouvements sécuritaires pour prévenir ou corriger un glissement d'une personne en position assise, debout devant s'asseoir	31	40	27	2	0	

GRILLE 5 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER	Reconnaître les différentes maladies des personnes âgées (exemples : maladie d'Alzheimer, maladie de Parkinson, ostéoporose) et les réactions qui y sont reliées	33	51	14	0	0
	Reconnaître les signes de perte d'autonomie et de vieillissement	31	44	23	2	0
	Connaissance des effets de la perte d'autonomie et du vieillissement sur les clients/usagers et sur leur entourage	29	35	29	6	0
	Connaissance des étapes à suivre dans le cas de situations d'urgence ou de décès	17	42	29	10	2
	Connaissance des procédures de premiers soins en cas de crise cardiaque ou d'arrêt cardiaque et respiratoire (RCR)	16	35	35	8	6
	Application des procédures de premiers soins en cas de crise cardiaque ou d'arrêt cardiaque et respiratoire (RCR)	16	41	35	6	2
	Connaissance des procédures en cas d'étouffement, de brûlure, de fracture (RCR)	14	35	43	6	2
	Application des procédures en cas d'étouffement, de brûlure, de fracture (RCR)	46	50	2	2	0
	S'assurer de la sécurité des lieux et du bien-être du client/usager avant chaque départ (assurer la sécurité du client/usager)	51	43	4	0	2
	Sécuriser l'environnement du client/de l'utilisateur lors de l'exécution de certaines tâches (exemple : plancher mouillé)	49	31	14	2	2
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ	Connaissance des postures sécuritaires à utiliser durant les soins dans la baignoire et au lavabo	47	33	16	2	2
	Application des postures sécuritaires durant les soins dans la baignoire et au lavabo	45	34	19	0	2
	Utilisation de la chaise d'appoint dans le bain (position sécuritaire)	31	48	19	2	0
	Connaissance des codes d'étiquetage des produits dangereux	33	44	17	4	0
	Utilisation sécuritaire des produits nettoyants	40	50	10	0	0
	Connaissance des effets néfastes des produits nettoyants sur l'environnement et des produits pouvant les remplacer	20	46	28	6	0

GRILLE 5 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ (SUITE)	Connaissance des notions de sécurité reliées à l'utilisation des équipements et des appareils électriques lors de l'exécution des tâches d'entretien (exemples : aspirateur, escabeau)	33	58	9	0	0
	Vérification de l'état de l'équipement (exemples : aspirateur, escabeau)	38	51	9	2	0
	Connaissance des postures sécuritaires permettant d'éviter les risques de chute, de lésion du dos, d'épuisement	35	44	19	0	2
	Application des postures sécuritaires permettant d'éviter les risques de chute, de lésion du dos, d'épuisement	35	42	21	0	2
	Connaissance des techniques d'étirement et de réchauffement devant être effectuées avant les tâches d'entretien	27	44	25	0	2
	Application des techniques d'étirement et de réchauffement avant les tâches d'entretien	16	32	39	7	4
	Connaissance des risques de contamination à domicile et des moyens efficaces de protection	33	40	17	6	2
	Connaissance des sources de dangers potentiels à domicile	31	52	15	0	0
	Précautions à prendre pour le nettoyage des dégâts biologiques (méthodes, procédures)	25	40	27	6	2
	Procédures à suivre en cas de harcèlement sexuel	33	36	19	8	2
INFORMATION	Proposer les services (entretien ménager léger et lourd, préparation des repas, etc.)	51	39	8	0	0
	Connaissance des avantages reliés à l'utilisation d'une entreprise d'économie sociale ou d'une coopérative	42	39	15	4	0
	Présentation au client/à l'utilisateur des avantages reliés à l'utilisation d'une entreprise d'économie sociale ou d'une coopérative	35	47	8	6	0
ÉTHIQUE	Être ponctuel	94	6	0	0	0
	Je sonne avant d'entrer, je m'identifie à mon arrivée et je précise mon statut d'employé. J'utilise le « vous » quand je parle au client/à l'utilisateur et j'utilise un langage courtois	98	2	0	0	0
	J'établis un contact chaleureux (sourire, bonne humeur, etc.). Je crée un climat de confiance et je rassure le client/l'utilisateur quand c'est nécessaire	98	2	0	0	0
	Je ne parle pas de ma vie personnelle avec le client/l'utilisateur et j'évite de devenir l'ami du client/de l'utilisateur	74	18	6	0	0

GRILLE 5 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
ÉTHIQUE (SUITE)	Je respecte l'organisation de la vie du client/de l'utilisateur (par exemple, je ne porte pas de jugements sur le lieu, sur la famille du client/de l'utilisateur, etc.)	96	4	0	0	0
	Je ne parle pas d'un client/utilisateur à un autre client/utilisateur	90	10	0	0	0
	J'informe le client/l'utilisateur et le bureau si je brise un objet	98	2	0	0	0
	Je ne fais pas de sollicitation et je ne fais pas de transactions avec le client/l'utilisateur	96	4	0	0	0
	Je respecte les changements établis par l'entreprise et je ne rentre pas en contact avec le client/l'utilisateur pour avoir des explications	96	2	0	0	0
	J'évite de déplacer le rendez-vous sans motif valable	94	2	2	0	0
	Je remets les feuilles de temps et les relevés des clients/utilisateurs aux dates prévues	92	4	0	0	0
	J'inscris les informations pertinentes sur les feuilles de temps et les relevés	94	4	0	0	0
GESTION DES PRIORITÉS	Retenir et intégrer les priorités du client/de l'utilisateur en fonction du temps accordé	84	14	0	0	0
	Prendre en considération le genre de client/d'utilisateur tout en ayant une vue d'ensemble des tâches à faire	74	22	2	0	0
	Utiliser au maximum le temps accordé pour l'exécution des tâches	71	23	4	0	0
	Terminer les tâches dans le temps prévu	61	29	6	2	0
	Analyser les situations avec le bureau et trouver des solutions aux problèmes	59	31	6	2	0
ASPECT RELATIONNEL	Connaissance des facteurs influençant la communication (besoins, perceptions, état de la personne)	44	46	8	2	0
	Application des techniques de communication (écoute, reformulation, message, etc.)	61	29	4	2	0
	Application des principes de relations harmonieuses (attitude de base, affirmation de soi, résolution de problèmes)	63	29	4	2	0
	Compréhension du fonctionnement de l'être humain	41	49	6	0	0
	Identification des besoins, du rôle et des responsabilités du préposé œuvrant auprès des personnes âgées et handicapées	49	39	12	0	0
	Attitudes et comportements auprès des personnes âgées et handicapées	65	25	10	0	0
	Identification et réaction en cas de violence et d'abus envers les aînés	45	43	8	2	2

GRILLE 6 _ SYNTHÈSE**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE PRÉPOSÉS AUX SOINS À DOMICILE
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)**

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
PLAN DE SERVICES	Élaboration du plan de services	92	8	0	8
	Connaissance de la liste d'informations à retenir en ce qui concerne le client/usager et son milieu	77	13	4	17
	Connaissance des principes rattachés au plan des services	91	6	3	9
	Application des principes rattachés au plan de services afin de situer votre rôle auprès du client/usager et afin d'encadrer vos actions	88	9	3	12
	Proposer des modifications au plan de services en fonction de l'évolution de la situation du client/usager	83	7	7	14
	Présenter les modifications envisagées à l'agent(e) responsable de faire le lien avec les intervenants et la famille	81	9	10	19
	Proposer au client/à l'utilisateur les modifications envisagées en collaboration avec l'agent(e)	76	19	5	24
	Mesure de l'augmentation du risque	82	11	7	18
	Établir, en lien avec l'agent(e), une réorientation du plan de services en vue d'assurer la sécurité du client/de l'utilisateur	91	9	0	9
SOINS À DOMICILE	Soins, soutien et activités quotidiennes	94	6	0	6
	Connaissance des techniques reliées au bain, en fonction du degré de mobilité	92	6	2	8
	Connaissance des techniques d'habillement	93	5	2	7
	Montrer au client/à l'utilisateur les techniques d'habillement et de soins d'hygiène	87	11	2	13
	Connaissance des services de soutien civique (pour payer les comptes, aller à la banque, etc.)	80	16	4	20
	Situer votre niveau de responsabilité en fonction des besoins du client/de l'utilisateur de son niveau d'autonomie et de son environnement	92	8	0	8
	Connaissance de votre niveau de responsabilité lors de l'accompagnement (clinique, pharmacie, etc.)	90	8	2	10
	Planification des achats (épicerie, vêtements, pharmacie, etc.)	83	17	0	17
	Suivi des factures du client/de l'utilisateur	86	11	3	14
	Choisir le produit qu'il faut pour nettoyer et obtenir de bons résultats (nettoyage de la salle de bain, des planchers, des tissus, etc.)	89	9	0	9

GRILLE 6 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
SOINS À DOMICILE (SUITE)	Choisir l'équipement qu'il faut pour obtenir de bons résultats (torchons, aspirateur, gants, etc.)	85	15	0	15
	Choisir une bonne méthode pour obtenir de bons résultats et éviter les blessures et l'épuisement (avoir les bonnes postures pour le nettoyage de la salle de bains, etc.)	89	11	0	11
DÉPLACEMENT SÉCURITAIRE	Connaissance des étapes du mouvement à effectuer pour aider une personne à mobilité réduite à se lever (à partir d'une position assise)	90	8	2	10
	Application des étapes du mouvement à effectuer pour aider une personne à mobilité réduite à se lever (à partir d'une position assise)	90	8	2	10
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	94	4	2	6
	Application des mouvements sécuritaires pour aider une personne à marcher	85	12	3	15
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à chaise	83	15	2	17
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à chaise	80	16	2	18
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à lit	86	10	2	12
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à lit	83	15	2	17
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de lit à chaise	90	6	4	10
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de lit à chaise	84	12	4	16
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à bain	79	19	2	21
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement de chaise à bain	75	21	4	25
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement du bain à la toilette	77	21	2	23
	Application des mouvements sécuritaires pour effectuer un déplacement du bain à la toilette	75	19	6	25
	Connaissance des différents mouvements pour aider une personne à se relever du sol	69	25	6	31
	Application des différents mouvements pour aider une personne à se relever du sol	86	12	2	14

GRILLE 6 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
DÉPLACEMENT SÉCURITAIRE (SUITE)	Aider une personne semi-autonome à circuler à l'aide d'un appareil (cane, marchette, etc.)	90	8	2	10
	Connaissance des mouvements de transfert de poids latéral pour aider une personne à s'asseoir au bord du lit	88	6	6	12
	Application des mouvements de transfert de poids latéral pour aider une personne à s'asseoir au bord du lit	92	2	6	8
	Connaissance des différents mouvements de contre-poids pour déplacer la personne dans son lit	81	13	6	19
	Application des différents mouvements de contre-poids pour déplacer la personne dans son lit	67	25	8	33
	Connaissance des étapes de transfert de la personne du fauteuil roulant à la baignoire	60	34	6	40
	Application des étapes de transfert de la personne du fauteuil roulant à la baignoire	71	21	8	29
	Connaissance des étapes de transfert de la personne de la baignoire au fauteuil roulant	64	27	9	36
	Application des étapes de transfert de la personne de la baignoire au fauteuil roulant	81	13	6	19
	Connaissance des étapes d'installation de la toile du lève-personne	79	11	10	21
	Application des étapes d'installation de la toile du lève-personne	85	4	9	13
	Connaissance des étapes d'installation de la toile hygiénique	81	4	11	15
	Application des étapes d'installation de la toile hygiénique	78	10	8	18
	Connaissance de l'utilisation du lève-personne qui est utilisé par le client/l'utilisateur	74	15	9	24
	Connaissance des techniques favorisant les transferts par glissement	73	13	12	25
	Application des techniques favorisant les transferts par glissement	71	15	12	27
	Connaissance des équipements favorisant le transfert	66	19	13	32
	Utilisation adéquate des différents équipements favorisant le transfert	81	13	4	17
	Connaissance des mouvements sécuritaires pour prévenir ou corriger un glissement d'une personne en position assise, debout devant s'asseoir	71	27	2	29

GRILLE 6 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
SÉCURITÉ DU CLIENT/DE L'USAGER	Reconnaître les différentes maladies des personnes âgées (exemples : maladie d'Alzheimer, maladie de Parkinson, ostéoporose) et les réactions qui y sont reliées	84	14	0	14
	Reconnaître les signes de perte d'autonomie et de vieillissement	75	23	2	25
	Connaissance des effets de la perte d'autonomie et du vieillissement sur les clients / usagers et sur leur entourage	64	29	6	35
	Connaissance des étapes à suivre dans le cas de situations d'urgence ou de décès	59	29	12	41
	Connaissance des procédures de premiers soins en cas de crise cardiaque ou d'arrêt cardiaque et respiratoire (RCR)	51	35	14	49
	Application des procédures de premiers soins en cas de crise cardiaque ou d'arrêt cardiaque et respiratoire (RCR)	57	35	8	43
	Connaissance des procédures en cas d'étouffement, de brûlure, de fracture (RCR)	49	43	8	51
	Application des procédures en cas d'étouffement, de brûlure, de fracture (RCR)	96	2	2	4
	S'assurer de la sécurité des lieux et du bien-être du client / usager avant chaque départ (assurer la sécurité du client / usager)	94	4	2	6
Sécuriser l'environnement du client / de l'utilisateur lors de l'exécution de certaines tâches (exemple : plancher mouillé)	80	14	4	18	
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ	Connaissance des postures sécuritaires à utiliser durant les soins dans la baignoire et au lavabo	80	16	4	20
	Application des postures sécuritaires durant les soins dans la baignoire et au lavabo	79	19	2	21
	Utilisation de la chaise d'appoint dans le bain (position sécuritaire)	79	19	2	21
	Connaissance des codes d'étiquetage des produits dangereux	77	17	4	21
	Utilisation sécuritaire des produits nettoyants	90	10	0	10
	Connaissance des effets néfastes des produits nettoyants sur l'environnement et des produits pouvant les remplacer	66	28	6	34

GRILLE 6 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
SÉCURITÉ DU PRÉPOSÉ (SUITE)	Connaissance des notions de sécurité reliées à l'utilisation des équipements et des appareils électriques lors de l'exécution des tâches d'entretien (exemples : aspirateur, escabeau)	91	9	0	9
	Vérification de l'état de l'équipement (exemples : aspirateur, escabeau)	89	9	2	11
	Connaissance des postures sécuritaires permettant d'éviter les risques de chute, de lésion du dos, d'épuisement	79	19	2	21
	Application des postures sécuritaires permettant d'éviter les risques de chute, de lésion du dos, d'épuisement	77	21	2	23
	Connaissance des techniques d'étirement et de réchauffement devant être effectuées avant les tâches d'entretien	71	25	2	27
	Application des techniques d'étirement et de réchauffement avant les tâches d'entretien	48	39	11	50
	Connaissance des risques de contamination à domicile et des moyens efficaces de protection	73	17	8	25
	Connaissance des sources de dangers potentiels à domicile	83	15	0	15
	Précautions à prendre pour le nettoyage des dégâts biologiques (méthodes, procédures)	65	27	8	35
	Procédures à suivre en cas de harcèlement sexuel	69	19	10	29
INFORMATION	Proposer les services (entretien ménager léger et lourd, préparation des repas, etc.)	90	8	0	8
	Connaissance des avantages reliés à l'utilisation d'une entreprise d'économie sociale ou d'une coopérative	81	15	4	19
	Présentation au client/à l'utilisateur des avantages reliés à l'utilisation d'une entreprise d'économie sociale ou d'une coopérative	82	8	6	14
ÉTHIQUE	Être ponctuel	100	0	0	0
	Je sonne avant d'entrer, je m'identifie à mon arrivée et je précise mon statut d'employé. J'utilise le « vous » quand je parle au client/à l'utilisateur et j'utilise un langage courtois	100	0	0	0
	J'établis un contact chaleureux (sourire, bonne humeur, etc.). Je crée un climat de confiance et je rassure le client/l'utilisateur quand c'est nécessaire	100	0	0	0
	Je ne parle pas de ma vie personnelle avec le client/l'utilisateur et j'évite de devenir l'ami du client/de l'utilisateur	92	6	0	6

GRILLE 6 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
ÉTHIQUE (SUITE)	Je respecte l'organisation de la vie du client/de l'utilisateur (par exemple, je ne porte pas de jugements sur le lieu, sur la famille du client/de l'utilisateur, etc.)	100	0	0	0
	Je ne parle pas d'un client/utilisateur à un autre client/utilisateur	100	0	0	0
	J'informe le client/l'utilisateur et le bureau si je brise un objet	100	0	0	0
	Je ne fais pas de sollicitation et je ne fais pas de transactions avec le client/l'utilisateur	100	0	0	0
	Je respecte les changements établis par l'entreprise et je ne rentre pas en contact avec le client/l'utilisateur pour avoir des explications	98	0	0	0
	J'évite de déplacer le rendez-vous sans motif valable	96	2	0	2
	Je remets les feuilles de temps et les relevés des clients/utilisateurs aux dates prévues	96	0	0	0
	J'inscris les informations pertinentes sur les feuilles de temps et les relevés	98	0	0	0
GESTION DES PRIORITÉS	Retenir et intégrer les priorités du client/de l'utilisateur en fonction du temps accordé	98	0	0	0
	Prendre en considération le genre de client/d'utilisateur tout en ayant une vue d'ensemble des tâches à faire	96	2	0	2
	Utiliser au maximum le temps accordé pour l'exécution des tâches	94	4	0	4
	Terminer les tâches dans le temps prévu	90	6	2	8
	Analyser les situations avec le bureau et trouver des solutions aux problèmes	90	6	2	8
ASPECT RELATIONNEL	Connaissance des facteurs influençant la communication (besoins, perceptions, état de la personne)	90	8	2	10
	Application des techniques de communication (écoute, reformulation, message, etc.)	90	4	2	6
	Application des principes de relations harmonieuses (attitude de base, affirmation de soi, résolution de problèmes)	92	4	2	6
	Compréhension du fonctionnement de l'être humain	90	6	0	6
	Identification des besoins, du rôle et des responsabilités du préposé œuvrant auprès des personnes âgées et handicapées	88	12	0	12
	Attitudes et comportements auprès des personnes âgées et handicapées	90	10	0	10
	Identification et réaction en cas de violence et d'abus envers les aînés	88	8	4	12

Un pourcentage significatif de préposés aux soins à domicile maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées aux soins à domicile, au déplacement sécuritaire, à la sécurité de l'utilisateur/du client et à la sécurité du préposé. En priorité, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront donc cibler ces modules, puisque entre 4 % et 51 % des préposés aux soins à domicile affirment maîtriser moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences nécessaires à l'exercice de leurs tâches et responsabilités reliées à la sécurité soit de l'utilisateur/du client ou du préposé et à l'aspect relationnel. En se basant sur les volets identifiés comme étant prioritaires, les procédures à suivre en cas d'étouffement, de brûlure ou de fracture (51 % des préposés aux soins à domicile, avec des degrés de maîtrise moyen, faible ou très faible); l'application des techniques d'étirement et de réchauffement avant l'amorce des travaux d'entretien (50 %); la connaissance et l'application des procédures rattachées aux premiers soins en cas de crise cardiaque, d'arrêt cardiaque ou respiratoire (respectivement 49 % et 43 %); les procédures à suivre dans les situations d'urgence ou de décès (41 %); la connaissance des étapes de transfert du fauteuil roulant à la baignoire (40 %); les comportements à adopter dans les situations

d'agressivité ou de harcèlement subies par le client/l'utilisateur (46 %); la mise en pratique des mouvements sécuritaires pour aider une personne à se déplacer de chaise à chaise et pour aider une personne à se lever à partir d'une position assise (42 %); la connaissance et application des gestes prioritaires à poser auprès de clients/usagers aux prises avec un handicap (39 %), devront être particulièrement *recadrées* puisqu'il s'agit là de compétences dont la maîtrise semble être moins consolidée.

Complémentairement, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront nécessairement couvrir, en totalité ou en partie, les volets *plan de services, diffusion d'informations au client/à l'utilisateur et aspect relationnel*. Entre 6 % et 24 % des préposés aux soins à domicile affirment maîtriser/pratiquer moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences/consignes rattachées à ces volets.

L'ensemble des compétences relevées sont des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules de formation dans le cadre, bien évidemment, d'activités de formation *ad hoc*, mais aussi dans celui de programmes de formation collégiale.

4.4 _ Les besoins de formation des agents-es d'affectation

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 66 agents-es d'affectation. En plaçant le seuil minimal à 11 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 7 agents-es d'affectation ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des agents-es d'affectation auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 7 _
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT-E D'AFFECTATION
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
SERVICE AUX CLIENTS /USAGERS	Connaissance de la culture des entreprises d'économie sociale	13	47	29	10	0
	Connaissance et communication aux clients/usagers des services offerts et de la politique de tarification	50	36	12	0	0
	Connaissance des différentes ressources du milieu et référence, si nécessaire, vers d'autres organismes	33	33	25	9	0
	Réception et traitement des demandes d'organismes intermédiaires (par exemple, CLSC)	48	33	17	2	0
	Connaissance et communication aux clients/usagers de leurs droits et responsabilités	36	42	18	3	0
	Informar les clients/usagers en ce qui concerne le profil du personnel préposé à l'entretien ménager	34	51	11	3	1
	Informar les clients/usagers sur le code d'éthique et sur les procédures de plainte	32	32	23	11	0
	Connaissance et information aux clients/usagers sur les programmes de crédit d'impôt et d'exonération financière de la Régie de l'assurance maladie et sur les modes de paiement	36	38	24	0	2
	Modalités de paiement (information aux membres)	48	40	10	2	0
	Évaluation de l'ampleur de la tâche (visite au domicile du client/de l'utilisateur) en fonction des produits et des équipements d'entretien disponibles sur les lieux	35	37	20	8	0
	Établissement de la procédure de préparation des repas	31	41	16	10	2
	Validation du plan de service avec le client/l'utilisateur et le préposé	45	45	8	2	0
Établissement du coût de service avec le membre	41	46	10	2	0	
RESSOURCES HUMAINES	Connaissance des conditions de travail et des politiques de rémunération (par exemple, pour le transport)	31	43	19	2	3
	Analyse des besoins du préposé	34	47	15	3	0
	Affectation du préposé au bon endroit et au bon client/usager	38	52	9	0	0
	Établissement des grilles horaire des préposés	61	36	3	0	0
	Gestion des priorités	39	44	17	0	0
Collaboration à l'identification des besoins de formation des ressources humaines	19	35	36	10	0	

GRILLE 7 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
RESSOURCES HUMAINES (SUITE)	Connaissance et application des techniques de communication stimulant la mobilisation	15	34	36	11	2
	Donner du feed-back sur le rendement et fournir le support nécessaire à l'amélioration continue des tâches, en collaboration avec la direction des services aux clients/usagers	20	51	24	3	2
	Assurer le respect des horaires de travail et le remplacement des ressources	41	48	9	0	1
	Intervention et soutien auprès du préposé et/ou du client/de l'utilisateur, dans des situations particulières (par exemple, en cas de difficultés de communication, de mésentente, etc.)	25	47	25	2	2
	Participation à l'évaluation de la qualité du travail du préposé	24	44	25	5	2
	Effectuer le suivi relativement à la satisfaction du client/de l'utilisateur et du préposé	23	61	14	2	0
GESTION DES DEMANDES ET/OU DES PLAINTES	Vérification des renseignements obtenus pour s'assurer de leur exactitude	23	54	19	2	0
	Connaissance et application des techniques d'écoute active	20	39	30	7	2
	Connaissance et application des étapes du processus de résolution de problèmes	11	29	50	6	4
	Effectuer le suivi auprès du préposé et du client/de l'utilisateur	23	42	30	2	0
INFORMATIQUE	Logiciel et gestion du système de gestion des services (SGS)	25	45	15	0	5
	Logiciel de traitement de texte Word	29	43	21	5	2
	Logiciel du chiffrier électronique Excel	19	33	36	7	5
CONSERVATION DES DOCUMENTS	Connaissance et respect des règles de conservation des documents	32	38	25	3	2

GRILLE 8 _ SYNTHÈSE
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT-E D'AFFECTATION
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
SERVICE AUX CLIENTS/USAGERS	Connaissance de la culture des entreprises d'économie sociale	60	29	10	39
	Connaissance et communication aux clients/usagers des services offerts et de la politique de tarification	86	12	0	12
	Connaissance des différentes ressources du milieu et référence, si nécessaire, vers d'autres organismes	66	25	9	34
	Réception et traitement des demandes d'organismes intermédiaires (par exemple, CLSC)	81	17	2	19
	Connaissance et communication aux clients/usagers de leurs droits et responsabilités	78	18	3	21
	Informers les clients/usagers en ce qui concerne le profil du personnel préposé à l'entretien ménager	85	11	4	15
	Informers les clients/usagers sur le code d'éthique et sur les procédures de plainte	64	23	11	34
	Connaissance et information aux clients/usagers sur les programmes de crédit d'impôt et d'exonération financière de la Régie de l'assurance maladie et sur les modes de paiement	74	24	2	26
	Modalités de paiement (information aux membres)	88	10	2	12
	Évaluation de l'ampleur de la tâche (visite au domicile du client/de l'utilisateur) en fonction des produits et des équipements d'entretien disponibles sur les lieux	72	20	8	28
	Établissement de la procédure de préparation des repas	72	16	12	28
	Validation du plan de service avec le client/l'utilisateur et le préposé	90	8	2	10
	Établissement du coût de service avec le membre	87	10	2	12
RESSOURCES HUMAINES	Connaissance des conditions de travail et des politiques de rémunération (par exemple, pour le transport)	74	19	5	24
	Analyse des besoins du préposé	81	15	3	18
	Affectation du préposé au bon endroit et au bon client/usager	90	9	0	9
	Établissement des grilles horaire des préposés	97	3	0	3
	Gestion des priorités	83	17	0	17
	Collaboration à l'identification des besoins de formation des ressources humaines	54	36	10	46

GRILLE 8 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
RESSOURCES HUMAINES (SUITE)	Connaissance et application des techniques de communication stimulant la mobilisation	49	36	13	49
	Donner du feed-back sur le rendement et fournir le support nécessaire à l'amélioration continue des tâches, en collaboration avec la direction des services aux clients/usagers	71	24	5	29
	Assurer le respect des horaires de travail et le remplacement des ressources	89	9	1	10
	Intervention et soutien auprès du préposé et/ou du client/de l'utilisateur, dans des situations particulières (par exemple, en cas de difficultés de communication, de mésentente, etc.)	72	25	4	29
	Participation à l'évaluation de la qualité du travail du préposé	68	25	7	32
	Effectuer le suivi relativement à la satisfaction du client/de l'utilisateur et du préposé	84	14	2	16
GESTION DES DEMANDES ET/OU DES PLAINTES	Vérification des renseignements obtenus pour s'assurer de leur exactitude	77	19	2	21
	Connaissance et application des techniques d'écoute active	59	30	9	39
	Connaissance et application des étapes du processus de résolution de problèmes	40	50	10	60
	Effectuer le suivi auprès du préposé et du client/de l'utilisateur	65	30	2	32
INFORMATIQUE	Logiciel et gestion du système de gestion des services (SGS)	70	15	5	20
	Logiciel de traitement de texte Word	72	21	7	28
	Logiciel du chiffrier électronique Excel	52	36	12	48
CONSERVATION DES DOCUMENTS	Connaissance et respect des règles de conservation des documents	70	25	5	30

Quand elles ne sont pas fortement maîtrisées ou maîtrisées, les compétences rattachées au poste d'agent-e d'affectation sont moyennement maîtrisées. Ainsi, rares sont les compétences pour lesquelles les agents-es d'affectation démontrent un faible degré de maîtrise dépassant le seuil minimal fixé pour l'analyse des résultats (11 %). À des degrés variables et pour chacun des volets, plus d'une compétence est associée à une maîtrise moyenne, qu'il s'agisse de compétences reliées au service aux clients/usagers, aux ressources humaines, à la gestion des demandes et des plaintes, à l'informa-

tique ou à la conservation des documents. Indépendamment du volet considéré, entre 3 % et 60 % des agents-es d'affectation démontrent un degré moyen, faible ou très faible de maîtrise de l'une ou l'autre des compétences en lien avec les tâches et responsabilités qui leurs reviennent.

Toutes les compétences relevées sont des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules de formation.

4.5 _ Les besoins de formation des agents-es aux services à la clientèle

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 42 agents-es aux services à la clientèle. En plaçant le seuil minimal à 11 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 5 agents-es aux services à la clientèle ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des agents-es aux services à la clientèle auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur la/les compétence(s) ciblée(s).

GRILLE 9 _

**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT-E AUX SERVICES À LA CLIENTÈLE
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)**

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
GESTION DES DOSSIERS	Informar la clientèle en ce qui concerne le fonctionnement du programme d'exonération financière (PEFSAD)	51	30	11	0	0
	Informar la clientèle en ce qui concerne les politiques et procédures de l'entreprise/coopérative	45	34	8	5	0
	Ouverture des dossiers des clients/usagers	59	26	6	0	0
	Application de la procédure prévue pour fixer la contribution des clients/usagers	47	38	6	0	0
	Informar le client/usager de sa contribution (fixée selon la procédure)	51	31	8	0	0
	Assurar le suivi des dossiers sous programme d'exonération financière	46	40	6	0	0
	Assurar le suivi relatif aux renouvellements et aux nouvelles ententes (programme d'exonération financière)	51	27	11	0	0
	Inscription des nouveaux clients et les intégrer à l'horaire	54	27	9	0	0
	Participer à la gestion quotidienne des demandes	41	38	12	0	0
	Effectuar les changements (adresse, situation, tarif, etc.) dans la base de données	56	35	0	0	0
	Établir les fins de période, les fins de référence CLSC et les fins d'aide domestique	46	32	7	0	0
	Assurar la relance auprès des CLSC selon la procédure établie	31	45	7	3	0
	Effectuar la relance des dossiers en suspend	37	37	12	0	3
	Effectuar la relance auprès du CLSC relativement aux fins de période	28	40	8	4	0
	Assurar le suivi journalier (appel des préposés, etc.) en complémentarité avec l'agent(e) d'affectation	47	38	6	0	0
	Service à la clientèle (réponse aux appels) en complémentarité avec l'agent(e) d'accueil	54	31	8	0	0

GRILLE 10 _ SYNTHÈSE
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT-E AUX SERVICES À LA CLIENTÈLE
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
GESTION DES DOSSIERS	Informar la clientèle en ce qui concerne le fonctionnement du programme d'exonération financière (PEFSAD)	81	11	0	11
	Informar la clientèle en ce qui concerne les politiques et procédures de l'entreprise/coopérative	79	8	5	13
	Ouverture des dossiers des clients/usagers	85	6	0	6
	Application de la procédure prévue pour fixer la contribution des clients/usagers	85	6	0	6
	Informar le client/usager de sa contribution (fixée selon la procédure)	82	8	0	8
	Assurar le suivi des dossiers sous programme d'exonération financière	86	6	0	6
	Assurar le suivi relatif aux renouvellements et aux nouvelles ententes (programme d'exonération financière)	78	11	0	11
	Inscription des nouveaux clients et les intégrer à l'horaire	81	9	0	9
	Participer à la gestion quotidienne des demandes	79	12	0	12
	Effectuar les changements (adresse, situation, tarif, etc.) dans la base de données	91	0	0	0
	Établir les fins de période, les fins de référence CLSC et les fins d'aide domestique	78	7	0	7
	Assurar la relance auprès des CLSC selon la procédure établie	76	7	3	10
	Effectuar la relance des dossiers en suspend	74	12	3	15
	Effectuar la relance auprès du CLSC relativement aux fins de période	68	8	4	12
	Assurar le suivi journalier (appel des préposés, etc.) en complémentarité avec l'agent(e) d'affectation	85	6	0	6
	Service à la clientèle (réponse aux appels) en complémentarité avec l'agent(e) d'accueil	85	8	0	8

Quand elles ne sont pas fortement maîtrisées ou maîtrisées, les compétences rattachées à la gestion des dossiers sous responsabilité des agent-e aux services à la clientèle sont moyennement maîtrisées. Ainsi, rares sont les compétences pour lesquelles les agents-es aux services à la clientèle démontrent un faible degré de maîtrise dépassant le seuil minimal fixé pour l'analyse des résultats (11 %). Les compétences plus sensibles sont en lien avec :

- 1**_la diffusion d'informations sur le fonctionnement du programme d'exonération financière (PEFSAD) et d'informations relatives aux politiques et procédures de l'entreprise/de la coopérative;
- 2**_le suivi des renouvellements et des nouvelles ententes (PEFSAD);
- 3**_la participation à la gestion quotidienne des demandes;
- 4**_à la relance des dossiers en suspend et,
- 5**_à la relance auprès du CLSC.

Entre 6 % et 15 % des agents-es aux services à la clientèle démontrent un degré moyen, faible ou très faible de maîtrise de l'une ou l'autre des compétences en lien avec les tâches et responsabilités qui leurs reviennent, à l'exception cependant de la mise à jour des informations dans la base de données, puisque l'ensemble des répondants considèrent être en maîtrise des compétences impliquées.

Ce sont là des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules de formation.

4.6 _ Les besoins de formation des agents-es comptables

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 47 agents-es comptables. En plaçant le seuil minimal à 11 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 5 agents-es comptables ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des agents-es comptables auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 11 _
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT-E COMPTABLE
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
SUPERVISION	Participation à la sélection du personnel en administration	21	64	7	0	0
	Évaluation du rendement du personnel en administration et vérification de l'exactitude du travail	39	28	22	0	0
	Identification des besoins de formation du personnel des services administratifs	24	52	5	5	0
	Résolution des problèmes reliés au travail	21	59	9	9	0
	Établissement de l'ordre de priorité des tâches	42	42	10	0	3
	S'assurer que les délais (pour les différentes tâches) soient respectés	44	44	6	0	3
	Autorisation des paiements, des dépôts et des retraits réguliers	57	29	6	0	0
POLITIQUE ET PROCÉDURES	Connaissance de l'ensemble de la <i>Loi sur la Commission des normes du travail</i>	5	33	44	7	7
	Référer aux articles spécifiques de la <i>Loi sur la Commission des normes du travail</i> selon les besoins de l'entreprise	10	32	25	17	7
	Connaissance des procédures à suivre dans le cas de recours par la Commission des normes du travail	3	26	26	31	9
	Connaissance de l'ensemble de la <i>Loi de la Commission de la santé et de la sécurité au travail</i>	0	17	46	24	7
	Connaissance des procédures à suivre par l'entreprise dans les cas d'accident de travail et de maladies professionnelles	7	29	37	15	5
	Connaissance des procédures à suivre dans les cas de contestation dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail	0	27	30	24	13
	Connaissance des droits de l'entreprise en regard des différents cas de contestation	3	20	40	17	17
	Connaissance de la politique d'assurance collective	14	38	19	0	24
	Apporter des ajustements à la police de base	19	44	19	6	6
Administrer l'ensemble de l'assurance collective (les coûts, les droits, les prélèvements des cotisations)	29	35	18	6	6	

GRILLE 11 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
RAPPORTS FINANCIERS	Connaissance du logiciel comptable	45	40	11	2	0
	Connaissance du chiffrier électronique Excel	52	41	2	2	0
	Connaissance du logiciel de traitement de texte Word	45	45	4	2	0
	Connaissance des processus opérationnels reliés à la comptabilité de l'entreprise	38	47	8	2	2
	Transfert des transactions des comptes clients/usagers et fournisseurs au grand livre	55	33	2	5	2
	Balancer les comptes entre les différents registres	48	37	6	4	2
	Effectuer la conciliation bancaire	61	28	4	2	2
	Collaboration à la planification budgétaire	37	32	21	3	5
	Production du budget selon les consignes établies par le C.A. et la direction générale	41	37	16	3	0
	Participation à l'élaboration des prévisions budgétaires	35	48	10	0	6
	Assurer le suivi au budget et effectuer les recommandations à la direction générale et au C.A.	42	35	11	0	8
	Production, interprétation et présentation des états financiers mensuels	42	35	10	2	7
	Rassembler les données et préparer les rapports statistiques sur l'évolution des affaires et la rentabilité sociale de l'entreprise	33	33	22	6	3
PAIE	Traitement, transfert et vérification des informations reliées à la production de la paie	52	40	5	0	0
PROGRAMMES GOUVERNEMENT-TAUX	Connaissance et administration des programmes	21	45	26	5	0
	Crédit d'impôt	29	44	19	5	0
	Subventions salariales	27	46	13	8	3
CONSERVATION DES DOCUMENTS	Connaissance et respect des règles de conservation des documents	28	51	16	0	2
SERVICES	Services de l'entreprise et politique de tarification	32	52	7	2	2
CULTURE ORGANISATIONNELLE	Connaissance de la culture organisationnelle	22	54	15	2	0
LE MILIEU	Différentes ressources du milieu et référence vers d'autres organismes	19	39	27	10	0

GRILLE 12 _ SYNTHÈSE
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE D'AGENT-E COMPTABLE
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
SUPERVISION	Participation à la sélection du personnel en administration	85	7	0	7
	Évaluation du rendement du personnel en administration et vérification de l'exactitude du travail	67	22	0	22
	Identification des besoins de formation du personnel des services administratifs	76	5	5	10
	Résolution des problèmes reliés au travail	80	9	9	18
	Établissement de l'ordre de priorité des tâches	84	10	3	13
	S'assurer que les délais (pour les différentes tâches) soient respectés	88	6	3	9
	Autorisation des paiements, des dépôts et des retraits réguliers	86	6	0	6
POLITIQUE ET PROCÉDURES	Connaissance de l'ensemble de la <i>Loi sur la Commission des normes du travail</i>	38	44	14	58
	Référencer aux articles spécifiques de la <i>Loi sur la Commission des normes du travail</i> selon les besoins de l'entreprise	42	25	24	49
	Connaissance des procédures à suivre dans le cas de recours par la Commission des normes du travail	29	26	40	66
	Connaissance de l'ensemble de la <i>Loi de la Commission de la santé et de la sécurité au travail</i>	17	46	31	77
	Connaissance des procédures à suivre par l'entreprise dans les cas d'accident de travail et de maladies professionnelles	36	37	20	57
	Connaissance des procédures à suivre dans les cas de contestation dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail	27	30	37	67
	Connaissance des droits de l'entreprise en regard des différents cas de contestation	23	40	34	74
	Connaissance de la politique d'assurance collective	52	19	24	43
	Apporter des ajustements à la police de base	63	19	12	31
Administrer l'ensemble de l'assurance collective (les coûts, les droits, les prélèvements des cotisations)	64	18	12	30	

GRILLE 12 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
RAPPORTS FINANCIERS	Connaissance du logiciel comptable	85	11	2	13
	Connaissance du chiffrier électronique Excel	93	2	2	4
	Connaissance du logiciel de traitement de texte Word	90	4	2	6
	Connaissance des processus opérationnels reliés à la comptabilité de l'entreprise	85	8	4	12
	Transfert des transactions des comptes clients/usagers et fournisseurs au grand livre	88	2	7	9
	Balancer les comptes entre les différents registres	85	6	6	12
	Effectuer la conciliation bancaire	89	4	4	8
	Collaboration à la planification budgétaire	69	21	8	29
	Production du budget selon les consignes établies par le C.A. d'administration et la direction générale	78	16	3	19
	Participation à l'élaboration des prévisions budgétaires	83	10	6	16
	Assurer le suivi au budget et effectuer les recommandations à la direction générale et au C.A.	77	11	8	19
	Production, interprétation et présentation des états financiers mensuels	77	10	9	19
	Rassembler les données et préparer les rapports statistiques sur l'évolution des affaires et la rentabilité sociale de l'entreprise	66	22	9	31
PAIE	Traitement, transfert et vérification des informations reliées à la production de la paie	92	5	0	5
PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	Connaissance et administration des programmes	66	26	5	31
	Crédit d'impôt	73	19	5	24
	Subventions salariales	73	13	11	24
CONSERVATION DES DOCUMENTS	Connaissance et respect des règles de conservation des documents	79	16	2	18
SERVICES	Services de l'entreprise et politique de tarification	84	7	4	11
CULTURE ORGANISATIONNELLE	Connaissance de la culture organisationnelle	76	15	2	17
LE MILIEU	Différentes ressources du milieu et référence vers d'autres organismes	58	27	10	37

Un pourcentage significatif d'agents-es comptables maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées à la politique et aux procédures, aux rapports financiers, aux programmes gouvernementaux et à la référence aux ressources du milieu. Les activités de formation et/ou de mise à niveau devront cibler prioritairement ces modules, puisque entre 4 % et 77 % des agents-es comptables affirment maîtriser moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences nécessaires à l'exercice de leurs tâches et responsabilités reliées à ces volets. En se basant sur les volets identifiés comme étant prioritaires, la connaissance de la *Loi de la Commission de la santé et sécurité au travail* (77 % des agents-es comptables, avec des degrés de maîtrise moyen, faible ou très faible); la connaissance des droits de l'entreprise en cas de contestation (74 %); la connaissance des procédures à suivre en cas de contestation dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail (67 %);

la connaissance des procédures à suivre dans le cas de recours par la Commission des normes du travail (66 %); la connaissance de l'ensemble de la *Loi sur la Commission des normes du travail* (58 %), devront être particulièrement *recadrées* puisqu'il s'agit là de compétences dont la maîtrise semble être moins consolidée.

Complémentairement, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront nécessairement couvrir, en totalité ou en partie, les volets reliés à la supervision, la conservation des documents, les services et la culture organisationnelle. Entre 6 % et 22 % des agents-es comptables affirment maîtriser/pratiquer moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences/consignes rattachées à ces volets.

Ce sont là des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules de formation.

4.7 _ Les besoins de formation des secrétaires-réceptionnistes

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 50 secrétaires-réceptionnistes. En plaçant le seuil minimal à 11 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 5 secrétaires-réceptionnistes ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des secrétaires-réceptionnistes auxquelles pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 13 _
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE SECRÉTAIRE-RÉCEPTIONNISTE
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
ACCUEIL	Connaissance du fonctionnement de l'entreprise	38	50	12	0	0
	Connaissance des différents services et de la tarification	40	46	12	2	0
	Connaissance des programmes gouvernementaux	20	49	22	4	4
	Connaissance de la clientèle, de ses particularités et de ses besoins	39	43	18	0	0
	Connaissance des organismes partenaires dans le secteur des services à domicile	14	49	22	8	2
	Réponse aux demandes de renseignements généraux concernant les services, les programmes, la facturation et les formulaires gouvernementaux	30	38	25	6	0
	Situer la demande de l'utilisateur et le référer à l'organisme approprié si l'entreprise en peut répondre à la demande	19	53	21	6	0
GESTION DU SYSTÈME TÉLÉPHONIQUE	Connaissance du système téléphonique et de la boîte vocale	59	31	8	2	0
	Sens de l'organisation et méthodicit�	49	47	4	0	0
COMMUNICATIONS	Clarifier la nature et le but de l'appel pour mieux référer	63	35	0	0	0
	Connaissance des règles d'éthique du secrétariat (que dire, comment répondre, expressions courantes et pertinentes, etc.)	50	36	14	0	0
	Vérification des renseignements obtenus et s'assurer de leur exactitude	45	45	6	0	0
	Connaissance des techniques d'écoute active	35	42	14	6	0
	Transfert des plaintes aux ressources concern�es	50	40	8	0	0
INFORMATIQUE	Connaissance et utilisation du logiciel de traitement de texte Word	38	32	23	2	2
	Connaissance et utilisation d'entrée de données Excel	29	31	29	11	0

GRILLE 13 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
GESTION DOCUMENTAIRE	Conception, réalisation et bonification de documents de travail (feuilles de temps, relevés mensuels, horaire des préposés, etc.)	35	42	16	5	0
	Correction et rédaction des procès verbaux	36	30	21	6	6
	S'assurer que les dossiers des usagers soient complets et bien classés	62	35	2	0	0
	S'assurer de rendre disponibles le matériel et les documents nécessaires aux préposés (feuilles de temps, relevés mensuels, etc.)	60	37	0	0	0
	Classement des relevés de paie selon le système de classement en vigueur et suivi aux préposés	41	50	0	9	0
	Gestion des rapports de bris et de demande de remboursement de l'utilisateur	44	37	6	6	0
	Connaissance et application des règles de conservation des documents	29	38	24	5	0
COURRIER	Traitement et expédition du courrier (préparation, tri, etc.)	78	19	2	0	0
	Effectuer les télécopies et les envois par courriel	60	28	9	0	0
ÉQUIPEMENT	Entretien et inventaire de l'équipement de bureau	62	31	3	3	0
	Vérification de la réception des fournitures commandées	71	23	3	3	0

GRILLE 14 _ SYNTHÈSE
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE SECRÉTAIRE-RÉCEPTIONNISTE
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
ACCUEIL	Connaissance du fonctionnement de l'entreprise	88	12	0	12
	Connaissance des différents services et de la tarification	86	12	2	14
	Connaissance des programmes gouvernementaux	69	22	8	30
	Connaissance de la clientèle, de ses particularités et de ses besoins	82	18	0	18
	Connaissance des organismes partenaires dans le secteur des services à domicile	63	22	10	32
	Réponse aux demandes de renseignements généraux concernant les services, les programmes, la facturation et les formulaires gouvernementaux	68	25	6	31
	Situer la demande de l'utilisateur et le référer à l'organisme approprié si l'entreprise ne peut répondre à la demande	72	21	6	27
GESTION DU SYSTÈME TÉLÉPHONIQUE	Connaissance du système téléphonique et de la boîte vocale	90	8	2	10
	Sens de l'organisation et méthodologie	96	4	0	4
COMMUNICATIONS	Clarifier la nature et le but de l'appel pour mieux référer	98	0	0	0
	Connaissance des règles d'éthique du secrétariat (que dire, comment répondre, expressions courantes et pertinentes, etc.)	86	14	0	14
	Vérification des renseignements obtenus et s'assurer de leur exactitude	90	6	0	6
	Connaissance des techniques d'écoute active	77	14	6	20
	Transfert des plaintes aux ressources concernées	90	8	0	8
INFORMATIQUE	Connaissance et utilisation du logiciel de traitement de texte Word	70	23	4	27
	Connaissance et utilisation d'entrée de données Excel	60	29	11	40

GRILLE 14 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
GESTION DOCUMENTAIRE	Conception, réalisation et bonification de documents de travail (feuilles de temps, relevés mensuels, horaire des préposés, etc.)	77	16	5	21
	Correction et rédaction des procès verbaux	66	21	12	33
	S'assurer que les dossiers des usagers soient complets et bien classés	97	2	0	2
	S'assurer de rendre disponibles le matériel et les documents nécessaires aux préposés (feuilles de temps, relevés mensuels, etc.)	97	0	0	0
	Classement des relevés de paie selon le système de classement en vigueur et suivi aux préposés	91	0	9	9
	Gestion des rapports de bris et de demande de remboursement de l'utilisateur	81	6	6	12
	Connaissance et application des règles de conservation des documents	67	24	5	29
COURRIER	Traitement et expédition du courrier (préparation, tri, etc.)	97	2	0	2
	Effectuer les télécopies et les envois par courriel	88	9	0	9
ÉQUIPEMENT	Entretien et inventaire de l'équipement de bureau	93	3	3	6
	Vérification de la réception des fournitures commandées	94	3	3	6

Un pourcentage significatif de secrétaires-réceptionnistes maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées à l'accueil, à la communication et à la gestion documentaire. Lorsqu'elles ne sont pas fortement maîtrisées ou maîtrisées, la maîtrise moyenne, faible ou très faible de l'une ou l'autre des compétences rattachées à ces volets caractérise entre 2 % et 33 % des secrétaires-réceptionnistes. En se basant sur ces volets, identifiés comme étant prioritaires, la correction et rédaction des procès-verbaux (33 % des secrétaires-réceptionnistes, avec des degrés de maîtrise moyen, faible ou très faible); la connaissance des organismes partenaires du secteur des services à domicile (32 %); la connaissance des programmes gouvernementaux (30 %); la connaissance et l'application des règles de conservation des documents (29 %); la *situation* de la demande de

l'utilisateur et la référence à l'organisme approprié si l'entreprise/la coopérative ne peut répondre à la demande (27 %), devront être particulièrement *recadrées* puisqu'il s'agit là de compétences dont la maîtrise semble être moins consolidée.

Complémentairement, les activités de formation et/ou de mise à niveau devront nécessairement couvrir, en totalité ou en partie, le volet relié à l'informatique. Entre 27 % et 40 % des secrétaires-réceptionnistes affirment maîtriser moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées à ce volet.

Toutes les compétences relevées sont des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les modules de formation.

4.8 _ Les besoins de formation des membres du personnel de direction

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 41 membres du personnel de direction. En plaçant le seuil minimal à 11 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 5 membres du personnel de direction ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des membres du personnel de direction auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 15 _
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE DIRECTION
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
DÉVELOPPEMENT DES SERVICES ET AFFAIRES	Connaissance de la culture organisationnelle	29	63	5	0	0
	Connaissance des services offerts et de la politique de tarification	69	29	0	0	0
	Connaissance des différentes ressources ou organismes de services d'aide à domicile	27	46	24	0	0
	Connaissance des lois et règlements concernant les activités de l'entreprise	39	37	22	0	0
	Connaissance de l'environnement externe (clientèle, marché)	12	56	27	2	0
	Identification de la clientèle potentielle	24	49	22	2	0
	Établissement de contacts auprès des organismes en lien avec le développement de l'entreprise	10	54	26	5	0
	Participation aux travaux des comités et des regroupements du réseau de la santé, des organismes communautaires et des institutions publiques	3	61	16	13	0
	Participation à la planification stratégique	15	59	20	3	0
	Recherche de subventions	19	35	32	10	0
	Conclusion et gestion de partenariats d'affaires	12	33	45	3	3
	Élaboration et suivi du plan d'action	19	57	22	0	0
	Planification de nouveaux projets et consolidation des projets en cours	8	50	39	0	0
	Élaboration de stratégies de développement des services	0	57	29	9	0
	Marketing et analyse de nouveaux marchés	0	21	48	21	6
	Mise en pratique des stratégies de développement des services élaborés	0	51	27	12	0
	Supervision des activités	21	76	0	0	0
	Production des rapports d'activités	31	54	9	3	0
	Préparation des activités de promotion	9	51	30	6	0
	Participation à différents colloques, forums et conférences	19	61	8	0	6
GESTION DES ACTIVITÉS ET DES SERVICES	Participation aux réunions du C.A. et des comités (exécutif, services aux usagers et ressources humaines) et assurer l'exécution des décisions	57	31	9	0	0
	Préparation de l'ordre du jour des réunions et des documents reliés à la réunion, en collaboration avec le président	58	32	3	0	0

GRILLE 15 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
GESTION DES ACTIVITÉS ET DES SERVICES (SUITE)	Participation à l'élaboration des politiques et des procédures en collaboration avec les divers comités (exécutif, ressources humaines, services aux usagers, gestion/planification)	29	58	10	0	0
	Exécution des politiques et procédures convenues par les comités	33	59	5	0	0
	Connaissance des programmes gouvernementaux d'aide à la clientèle	31	49	13	5	0
	Mise à jour et suivi des protocoles avec les partenaires	12	48	30	3	0
	Élaboration de mécanismes et/ou d'outils de mesure de la satisfaction des usagers	19	46	30	3	0
	Gestion des cas particuliers	19	51	23	0	0
	Production des rapports sur les motifs (gestion des cas particuliers)	13	26	43	9	0
	Rédaction des rapports et des documents d'information sur ces politiques	13	37	40	0	0
	Organisation et direction des réunions d'information sur les différentes politiques	23	49	26	0	0
	Effectuer le suivi des réunions auprès du C.A. et du comité concerné	45	32	10	6	0
	Gestion de la planification budgétaire et de la situation financière de l'entreprise	34	26	29	9	0
	Procédures de gestion des plaintes	18	33	46	0	0
Gestion du stress	18	36	41	0	0	
RESSOURCES HUMAINES	Participation à l'élaboration des politiques et procédures de ressources humaines	22	65	8	0	0
	Application des politiques et procédures établies par le comité des ressources humaines	20	64	13	0	0
	Gestion de la rémunération (gestion des salaires, de l'équité salariale)	21	50	24	3	0
	Connaissance des conditions de travail et de la politique salariale des postes de préposés et d'agent à l'affectation	32	46	15	5	0
	Recherche de subventions salariales	25	47	12	6	0
	Planifier les besoins en ressources humaines	19	73	3	3	0
	Identifier les compétences requises concernant les postes à combler	22	65	8	3	0
	Préparer l'affichage des postes et déterminer le mode de recrutement	37	57	3	0	0

GRILLE 15 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
RESSOURCES HUMAINES (SUITE)	Analyser les CV et identifier les CV pertinents	32	62	3	0	0
	Préparer les entrevues de sélection et les tests requis	26	63	3	3	0
	Évaluer les compétences des candidats en entrevue	22	54	19	0	3
	Présentation, à la nouvelle ressource humaine, du fonctionnement de l'entreprise et intégration à son poste de travail	27	62	3	5	0
	Évaluation des besoins de formation à l'embauche et assurer un suivi auprès du chef d'équipe qui assurera la formation	11	62	16	5	0
	Clarification des tâches des employés sous supervision et précision des attentes concernant le rendement	13	51	22	8	3
	Identification des besoins de formation	10	41	28	10	0
	Recrutement du formateur chef d'équipe	18	32	39	4	0
	Participation à l'élaboration des contenus de formation en collaboration avec le formateur chef d'équipe	17	40	27	7	0
	Gestion de la discipline des membres du personnel	13	42	32	5	3
	Aspect légal des mesures disciplinaires (avis disciplinaires, congédiement, etc.)	24	13	47	5	0
	Coordonner les activités de formation interne et externe	11	43	32	3	0
	Connaissance des techniques de communication stimulant la mobilisation	0	41	39	8	3
	Adoption d'attitudes et comportements suscitant l'engagement de la responsabilisation	2	57	25	10	0
	Développement d'outils de supervision pour l'encadrement du travail et la planification des activités	0	58	19	15	0
	Clarification des attentes relativement au rendement	3	41	38	13	0
	Effectuer un feed-back sur le rendement	5	58	17	10	5
	Procurer le support nécessaire à l'amélioration continue des tâches (en collaboration avec l'agent d'affectation)	8	51	28	5	3
	Informer l'équipe au sujet des programmes, des finances, du développement, des réunions du C.A., etc.	26	54	11	0	0
	Consulter et impliquer l'équipe dans l'organisation du travail, dans le développement de projets et dans la planification stratégique	12	53	21	0	6
Connaissance des différentes méthodes d'évaluation de rendement et choix de la méthode appropriée	5	39	32	13	3	

GRILLE 15 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
RESSOURCES HUMAINES (SUITE)	Susciter les suggestions concernant l'organisation et le développement des services (de la part des employés)	12	44	24	12	0
	Connaissance du processus de résolution de conflits ou de problèmes	10	34	41	10	0
	Application du processus de résolution de conflits ou de problèmes	10	37	39	10	0
	Recherche de solutions en équipe	2	60	25	7	0
	Proposition d'actions pour résoudre les problèmes	12	54	22	7	0
	Gestion des priorités en vue de la maximisation du rendement	7	57	22	7	0
INFORMATIQUE	Rapports d'accident, diagnostics médicaux et suivis auprès des personnes concernées	18	32	32	6	0
	Connaissance et utilisation du logiciel de traitement de texte Word	36	33	18	8	0
ANIMATION DE GROUPE	Connaissance et utilisation du chiffrier électronique Excel	25	37	22	10	2
	Connaissance et application des techniques d'animation de groupe (animation de réunions d'équipe, etc.)	15	49	20	8	5
GESTION DOCUMENTAIRE	Connaissance et application des règles de conservation des documents	11	36	39	11	0

GRILLE 16 _ SYNTHÈSE
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AU POSTE DE DIRECTION
(EN % DE MEMBRES DU PERSONNEL)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
DÉVELOPPEMENT DES SERVICES ET AFFAIRES	Connaissance de la culture organisationnelle	92	5	0	5
	Connaissance des services offerts et de la politique de tarification	98	0	0	0
	Connaissance des différentes ressources ou organismes de services d'aide à domicile	73	24	0	24
	Connaissance des lois et règlements concernant les activités de l'entreprise	76	22	0	22
	Connaissance de l'environnement externe (clientèle, marché)	68	27	2	29
	Identification de la clientèle potentielle	73	22	2	24
	Établissement de contacts auprès des organismes en lien avec le développement de l'entreprise	64	26	5	31
	Participation aux travaux des comités et des regroupements du réseau de la santé, des organismes communautaires et des institutions publiques	64	16	13	29
	Participation à la planification stratégique	74	20	3	23
	Recherche de subventions	54	32	10	42
	Conclusion et gestion de partenariats d'affaires	45	45	6	51
	Élaboration et suivi du plan d'action	76	22	0	22
	Planification de nouveaux projets et consolidation des projets en cours	58	39	0	39
	Élaboration de stratégies de développement des services	57	29	9	38
	Marketing et analyse de nouveaux marchés	21	48	27	75
	Mise en pratique des stratégies de développement des services élaborés	51	27	12	39
	Supervision des activités	97	0	0	0
	Production des rapports d'activités	85	9	3	12
	Préparation des activités de promotion	60	30	6	36
	Participation à différents colloques, forums et conférences	80	8	6	14
GESTION DES ACTIVITÉS ET DES SERVICES	Participation aux réunions du C.A. et des comités (exécutif, services aux usagers et ressources humaines) et assurer l'exécution des décisions	88	9	0	9
	Préparation de l'ordre du jour des réunions et des documents reliés à la réunion, en collaboration avec le président	90	3	0	3

GRILLE 16 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
GESTION DES ACTIVITÉS ET DES SERVICES (SUITE)	Participation à l'élaboration des politiques et des procédures en collaboration avec les divers comités (exécutif, ressources humaines, services aux usagers, gestion/planification)	87	10	0	10
	Exécution des politiques et procédures convenues par les comités	92	5	0	5
	Connaissance des programmes gouvernementaux d'aide à la clientèle	80	13	5	18
	Mise à jour et suivi des protocoles avec les partenaires	60	30	3	33
	Élaboration de mécanismes et/ou d'outils de mesure de la satisfaction des usagers	65	30	3	33
	Gestion des cas particuliers	70	23	0	23
	Production des rapports sur les motifs (gestion des cas particuliers)	39	43	9	52
	Rédaction des rapports et des documents d'information sur ces politiques	50	40	0	40
	Organisation et direction des réunions d'information sur les différentes politiques	72	26	0	26
	Effectuer le suivi des réunions auprès du C.A. et du comité concerné	77	10	6	16
	Gestion de la planification budgétaire et de la situation financière de l'entreprise	60	29	9	38
	Procédures de gestion des plaintes	51	46	0	46
Gestion du stress	54	41	0	41	
RESSOURCES HUMAINES	Participation à l'élaboration des politiques et procédures de ressources humaines	87	8	0	8
	Application des politiques et procédures établies par le comité des ressources humaines	84	13	0	13
	Gestion de la rémunération (gestion des salaires, de l'équité salariale)	71	24	3	27
	Connaissance des conditions de travail et de la politique salariale des postes de préposés et d'agent à l'affectation	78	15	5	20
	Recherche de subventions salariales	72	12	6	18
	Planifier les besoins en ressources humaines	92	3	3	6
	Identifier les compétences requises concernant les postes à combler	87	8	3	11
	Préparer l'affichage des postes et déterminer le mode de recrutement	94	3	0	3

GRILLE 16 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
RESSOURCES HUMAINES (SUITE)	Analyser les CV et identifier les CV pertinents	94	3	0	3
	Préparer les entrevues de sélection et les tests requis	89	3	3	6
	Évaluer les compétences des candidats en entrevue	76	19	3	22
	Présentation, à la nouvelle ressource humaine, du fonctionnement de l'entreprise et intégration à son poste de travail	89	3	5	8
	Évaluation des besoins de formation à l'embauche et assurer un suivi auprès du chef d'équipe qui assurera la formation	73	16	5	21
	Clarification des tâches des employés sous supervision et précision des attentes concernant le rendement	64	22	11	33
	Identification des besoins de formation	51	28	10	38
	Recrutement du formateur chef d'équipe	50	39	4	43
	Participation à l'élaboration des contenus de formation en collaboration avec le formateur chef d'équipe	57	27	7	34
	Gestion de la discipline des membres du personnel	55	32	8	40
	Aspect légal des mesures disciplinaires (avis disciplinaires, congédiement, etc.)	37	47	5	52
	Coordonner les activités de formation interne et externe	54	32	3	35
	Connaissance des techniques de communication stimulant la mobilisation	41	39	11	50
	Adoption d'attitudes et comportements suscitant l'engagement de la responsabilisation	59	25	10	35
	Développement d'outils de supervision pour l'encadrement du travail et la planification des activités	58	19	15	34
	Clarification des attentes relativement au rendement	46	38	13	51
	Effectuer un feed-back sur le rendement	63	17	15	32
	Procurer le support nécessaire à l'amélioration continue des tâches (en collaboration avec l'agent d'affectation)	59	28	8	36
Informer l'équipe au sujet des programmes, des finances, du développement, des réunions du C.A., etc.	80	11	0	11	
Consulter et impliquer l'équipe dans l'organisation du travail, dans le développement de projets et dans la planification stratégique	65	21	6	27	
Connaissance des différentes méthodes d'évaluation de rendement et choix de la méthode appropriée	44	32	16	48	

GRILLE 16 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU TRÈS FAIBLE
RESSOURCES HUMAINES (SUITE)	Susciter les suggestions concernant l'organisation et le développement des services (de la part des employés)	56	24	12	36
	Connaissance du processus de résolution de conflits ou de problèmes	44	41	10	51
	Application du processus de résolution de conflits ou de problèmes	47	39	10	49
	Recherche de solutions en équipe	62	25	7	32
	Proposition d'actions pour résoudre les problèmes	66	22	7	29
	Gestion des priorités en vue de la maximisation du rendement	64	22	7	29
	Rapports d'accident, diagnostics médicaux et suivis auprès des personnes concernées	50	32	6	38
INFORMATIQUE	Connaissance et utilisation du logiciel de traitement de texte Word	69	18	8	26
	Connaissance et utilisation du chiffrier électronique Excel	62	22	12	34
ANIMATION DE GROUPE	Connaissance et application des techniques d'animation de groupe (animation de réunions d'équipe, etc.)	64	20	13	33
GESTION DOCUMENTAIRE	Connaissance et application des règles de conservation des documents	47	39	11	50

Lorsqu'elles ne sont pas fortement maîtrisées ou maîtrisées, les compétences sont, globalement et significativement, moyennement maîtrisées. Ce qui est le cas pour les compétences reliées à chacun des volets, qu'il s'agisse du développement des services et des affaires, de la gestion des activités et des services, des ressources humaines, de l'informatique, de l'animation de groupe ou de la gestion documentaire. C'est donc sur la base du bassin de ressources humaines, estimé à partir du pourcentage de membres du personnel de direction maîtrisant moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences ciblées, qu'il est envisageable de prioriser les besoins de formation dans l'optique d'une mise à niveau.

En moyenne⁹, 50 % des membres du personnel de direction estiment maîtriser avec un degré moyen, faible ou très faible, les compétences rattachées à la gestion documentaire; respectivement 33 % et 30 % estiment présenter ces mêmes degrés de maîtrise pour les compétences nécessaires à l'animation de groupe et à l'informatique; 29 % sont aux prises avec ces mêmes niveaux de maîtrise relativement aux compétences impliquées dans le volet *ressources humaines*; 28 % relativement au développement des services et des affaires et 26 % relativement aux compétences nécessaires à la gestion des activités et des services.

Pour le volet *ressources humaines*, certaines compétences devront être particulièrement *recadrées* :

- 1**_aspect légal des mesures disciplinaires (52 % des membres du personnel de direction, avec une maîtrise moyenne, faible ou très faible);
- 2**_clarification des attentes relativement au rendement (51 %);
- 3**_connaissance des processus de résolution de conflits ou de problèmes (51 %);

4_connaissance des techniques de communication stimulant la mobilisation (50 %);

5_application du processus de résolution de conflits ou de problèmes (49 %);

6_connaissance des différentes méthodes d'évaluation de rendement (48 %);

7_recrutement du formateur chef d'équipe (43 %);

8_gestion de la discipline (40 %).

Pour le volet *développement des services et des affaires*, les compétences liées :

1_au marketing et à l'analyse de nouveaux marchés (75 % des membres du personnel de direction, avec une maîtrise moyenne, faible ou très faible);

2_à la conclusion et à la gestion de partenariats d'affaires (51 %) et

3_à la recherche de subventions (42 %) devront être *recadrées*.

Enfin, en ce qui concerne le volet *gestion des activités et des services*, il faudra cibler tout particulièrement les compétences liées :

1_à la production des rapports sur les motifs [gestion des cas particuliers] (52 % des membres du personnel de direction, avec une maîtrise moyenne, faible ou très faible);

2_aux procédures de gestion des plaintes (46 %);

3_à la gestion du stress (41 %) et

4_à la rédaction des rapports et des documents d'information sur les politiques de gestion des cas particuliers (40 %).

Toutes les compétences relevées sont des compétences sensibles sur lesquelles devront s'attarder plus particulièrement les activités de formation.

⁹ Ces moyennes sont estimées sur la base des pourcentages de répondants maîtrisant moyennement, peu ou pas du tout les compétences rattachées à un volet spécifique, et ce, toutes compétences confondues par volet.

4.9 _ Les besoins de formation des membres de conseils d'administration

L'administration des grilles de compétences nous a permis de rejoindre 235 membres de conseils d'administration. En plaçant le seuil minimal à 8 % et sur la seule base du nombre de répondants à l'étude, nous nous assurons de cibler un bassin de ressources humaines d'au moins 19 membres de conseils d'administration ayant affirmé maîtriser soit moyennement, peu ou pas du tout l'une ou l'autre des compétences rattachées au poste. Ce sont donc des membres de conseils d'administration auxquels pourraient s'adresser des activités de formation sur les compétences ciblées.

GRILLE 17 _
MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DE C.A.
(EN % DE MEMBRES)

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
LES MEMBRES DU CA	Interpréter les finalités de l'entreprise/de la coopérative en lien avec les orientations de l'assemblée générale	28	43	19	4	1
	Définir les orientations et fixer les résultats attendus	23	43	23	4	2
	Connaissance du secteur de l'économie sociale	16	32	34	11	2
	Connaissance du domaine (milieu) de l'aide domestique et de ses éléments de mission	25	42	27	2	1
	Connaissance des politiques et procédures concernant le service aux clients/usagers	17	47	23	8	1
	Connaissance des programmes gouvernementaux d'aide à la clientèle	9	24	40	19	2
	Approuver les budgets proposés par la direction ou la coordination générale et en assurer le suivi	31	42	15	4	2
	Approuver les politiques de gestion de l'entreprise (notamment les politiques concernant les ressources humaines)	24	45	17	7	1
	Représenter l'entreprise/la coopérative auprès des autorités gouvernementales ou auprès d'autres organismes	13	28	29	15	8
	Mettre en place des comités (jugés pertinents) et superviser leurs travaux	18	34	23	14	3
	Rendre compte des travaux réalisés par les comités à l'assemblée générale	23	38	23	10	2
	Engager le directeur ou le coordonnateur général	27	39	18	6	2
	Superviser le directeur ou le coordonnateur général	21	40	19	6	6
Congédier le directeur ou le coordonnateur général	12	29	24	13	10	
LE PRÉSIDENT DU CA	Préparer les ordres du jour	18	22	7	4	2
	Présider les réunions du C.A. et de l'assemblée générale	24	15	9	5	2
	Formation des administrateurs	10	23	12	4	2
	S'assurer que les décisions prises par le C.A. soient exécutées	18	25	8	2	1
	S'assurer que les autres membres du C.A. s'acquittent des tâches qui leur sont confiées	14	26	9	2	0
	Assurer le volet en lien avec les relations publiques et les communications	12	18	16	1	1

10 La somme des pourcentages horizontaux n'égale pas 100%, puisque chaque membre de C.A. devait compléter cette grille de compétences sur la base du rôle tenu au sein du C.A., tous les rôles et responsabilités étant intégrés dans la même grille de compétences.

GRILLE 17 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES FORTEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PAS DU TOUT MAÎTRISÉES
LE VICE-PRÉSIDENT DU CA	Seconder le président	16	15	6	1	1
	Remplacer le président pendant son absence	12	13	5	1	2
LE TRÉSORIER	S'assurer de la conformité des livres comptables	6	12	9	4	1
	S'assurer que l'utilisation des fonds soit conforme aux objectifs de l'entreprise / de la coopérative	15	14	7	2	0
	Préparation des prévisions budgétaires	7	11	9	3	2
	Adoption des états financiers	11	17	8	2	0
LE/LA SECRÉTAIRE	Rédaction des procès-verbaux	12	10	6	2	1
	Envoi des avis de convocation aux réunions du conseil et des assemblées générales	9	13	6	1	0
	Conservation de la liste des membres, des livres et des registres de l'organisme; classification des dossiers	10	11	5	3	1

GRILLE 18 _ SYNTHÈSE**MAÎTRISE DES COMPÉTENCES RATTACHÉES AUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DE C.A.
(EN % DE MEMBRES)**

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU MANQUANTE
LES MEMBRES DU CA	Interpréter les finalités de l'entreprise/de la coopérative en lien avec les orientations de l'assemblée générale	71	19	5	24
	Définir les orientations et fixer les résultats attendus	66	23	6	29
	Connaissance du secteur de l'économie sociale	48	34	13	47
	Connaissance du domaine (milieu) de l'aide domestique et de ses éléments de mission	67	27	3	30
	Connaissance des politiques et procédures concernant le service aux clients/usagers	64	23	9	32
	Connaissance des programmes gouvernementaux d'aide à la clientèle	33	40	21	61
	Approuver les budgets proposés par la direction ou la coordination générale et en assurer le suivi	73	15	6	21
	Approuver les politiques de gestion de l'entreprise (notamment les politiques concernant les ressources humaines)	69	17	8	25
	Représenter l'entreprise/la coopérative auprès des autorités gouvernementales ou auprès d'autres organismes	41	29	23	52
	Mettre en place des comités (jugés pertinents) et superviser leurs travaux	52	23	17	40
	Rendre compte des travaux réalisés par les comités à l'assemblée générale	61	23	12	35
	Engager le directeur ou le coordonnateur général	66	18	8	26
	Superviser le directeur ou le coordonnateur général	61	19	12	31
	Congédier le directeur ou le coordonnateur général	41	24	23	47
LE PRÉSIDENT DU CA	Préparer les ordres du jour	40	7	6	13
	Présider les réunions du C.A. et de l'assemblée générale	39	9	7	16
	Formation des administrateurs	33	12	6	18
	S'assurer que les décisions prises par le C.A. soient exécutées	43	8	3	11
	S'assurer que les autres membres du C.A. s'acquittent des tâches qui leur sont confiées	40	9	2	11
	Assurer le volet en lien avec les relations publiques et les communications	30	16	2	18

GRILLE 18 _ SUITE

VOLETS	COMPÉTENCES	COMPÉTENCES MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES MOYENNEMENT MAÎTRISÉES	COMPÉTENCES PEU OU PAS DU TOUT MAÎTRISÉES	MAÎTRISE MOYENNE, FAIBLE OU MANQUANTE
LE VICE-PRÉSIDENT DU CA	Seconder le président	31	6	2	8
	Remplacer le président pendant son absence	25	5	3	8
LE TRÉSORIER	S'assurer de la conformité des livres comptables	18	9	5	14
	S'assurer que l'utilisation des fonds soit conforme aux objectifs de l'entreprise/de la coopérative	29	7	2	9
	Préparation des prévisions budgétaires	18	9	5	14
	Adoption des états financiers	28	8	2	10
LE/LA SECRÉTAIRE	Rédaction des procès-verbaux	22	6	3	9
	Envoi des avis de convocation aux réunions du conseil et des assemblées générales	22	6	1	7
	Conservation de la liste des membres, des livres et des registres de l'organisme; classification des dossiers	21	5	4	9

Quel que soit le rôle détenu au sein du conseil d'administration, lorsque la maîtrise des compétences n'est pas complète, elle est globalement et significativement moyenne. Cette tendance est cependant plus marquée pour les compétences *générales*, comparativement aux compétences *spécifiques* reliées aux rôles et responsabilités de président, de vice-président, de trésorier ou de secrétaire.

Un pourcentage significatif des membres de conseils d'administration maîtrisent moyennement, peu ou pas du tout une ou plusieurs compétences rattachées à la connaissance des programmes gouvernementaux

d'aide à la clientèle; aux activités de représentation de l'entreprise/coopérative; à la connaissance du secteur de l'économie sociale; au congédiement de la direction générale ou de la coordination générale; et au compte-rendu, en assemblée générale, des travaux réalisés par les divers comités.

Pour les présidents, il s'agira de cibler tout particulièrement la formation des administrateurs, les relations publiques et les communications. Les compétences les plus sensibles du point de vue des trésoriers, relèvent, quant à elles, de la conformité des livres comptables et de la préparation des prévisions budgétaires.





SECTION_5

**LES BESOINS DE FORMATION ÉVALUÉS
PAR LES DIRECTIONS GÉNÉRALES**

5 _ Les besoins de formation évalués par les directions générales

Dans un premier temps, les directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique avaient à établir, par type de poste, une vision d'ensemble des besoins de formation et du degré d'intérêt présenté par les membres du personnel pour les activités de formation, et ce tout volet et toute thématique de formation confondus.

En synthèse, la quasi concordance entre le degré d'importance, signifié par la direction générale, et le degré d'intérêt démontré par les membres du personnel relativement aux activités de formation est, en proportion, atteinte pour les poste d'agent-e comptable, d'agent-e aux services à la clientèle et de secrétaire-réceptionniste. Autant dire donc, que l'intérêt pour les activités de formation démontré par les membres du personnel occupant l'un ou l'autre de ces postes est sensiblement équivalent, en termes de degrés, à l'importance qu'accordent les directions générales aux besoins de formation visant ces mêmes membres du personnel.

Les préposés seniors (chefs d'équipe), les préposés en entretien ménager léger, lourd et les préposés aux soins à domicile affichent un degré d'intérêt plus faible comparativement au degré d'importance revêtu, selon les directions générales, par les besoins de formation.

Enfin, les directeurs généraux et directrices générales démontrent un degré d'intérêt plus élevé que ne peut l'être le degré d'importance revêtu par les besoins de formation.

Dans un deuxième temps, les directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique devaient se prononcer :

1_ sur l'importance des besoins de formation, en regard du niveau de maîtrise des compétences au moment de l'étude;

2_ sur la priorité à accorder à l'offre de formation, priorisation à établir par compétence fine et

3_ dans le cas des préposés, sur le/les type-s de préposés (préposés à l'entretien ménager léger, préposés à l'entretien ménager lourd et préposés aux soins à domicile) devant être ciblés prioritairement par ces activités de formation. Cet exercice devait être mené par type de postes, de façon globale, donc sur la base d'une *tendance moyenne*, et selon certaines compétences fines intégrées aux grilles de compétences construites pour les besoins du diagnostic¹¹.

Pour les **préposés**, l'aspect relationnel, l'aspect informationnel, la sécurité des clients et usagers, les déplacements sécuritaires, la sécurité des préposés, le plan des services, l'éthique, la discipline personnelle et la gestion des priorités ressortent comme étant des volets de compétences pour lesquels la maximisation du degré de maîtrise des compétences est très essentielle ou encore essentielle. Ce sont donc des volets pour lesquels les besoins de formation revêtent, du point de vue des directions générales, une importance élevée.

Les préposés à l'entretien ménager léger, à l'entretien ménager lourd et aux soins à domicile devraient donc, selon les directions générales, maximiser leur maîtrise des compétences impliquées dans :

- *l'approche client* [volet relationnel]
- *la communication de l'information concernant les services offerts* [volet informationnel]
- *la mémorisation des informations pertinentes concernant l'utilisateur* [volet informationnel]
- *les procédures en situation d'urgence* [volet sécurité des clients et usagers]
- *les procédures de premiers soins* [volet sécurité des clients et usagers]

¹¹ Les grilles s'adressant aux directions générales ayant été synthétisées sur la base des compétences centrales par volet, à partir des grilles de compétences présentées en partie 3 du présent diagnostic.

- la *connaissance et reconnaissance des difficultés éprouvées par l'utilisateur* [volet sécurité des clients et usagers]
- les *mouvements sécuritaires* [volet déplacements sécuritaires]
- l'*adoption de comportements sécuritaires* (pour le préposé) [volet sécurité du préposé]
- l'*élaboration du plan de services* [volet plan de services]
- la *qualité du service fourni et respect des normes professionnelles* [volet éthique]
- l'*attitude, les règles et normes de fonctionnement* [volet discipline personnelle]
- l'*établissement des priorités en regard des tâches à accomplir et dans la réalisation de celles-ci dans les délais prévus* [volet gestion des priorités]

Toujours selon les directions générales des entreprises et coopératives en aide domestique, les préposés aux soins à domicile, devront, par ailleurs, maximiser leur maîtrise des compétences impliquées dans les *soins et techniques d'habillement* (volet soins à domicile).

Pour le **personnel de bureau**, les ressources humaines, la gestion des demandes, l'informatique, les politiques et procédures, la comptabilité, les programmes gouvernementaux et l'accueil, ressortent comme étant des volets de compétences pour lesquels la maximisation de la maîtrise des compétences est très essentielle ou essentielle. Il s'agit donc là de volets pour lesquels les besoins de formation revêtent, du point de vue des directions générales, une importance élevée.

Les membres du personnel occupant les postes d'agent d'affectation, d'agent de service à la clientèle, de comptable ou de secrétaire-réceptionniste devraient, donc, selon les directions générales, maximiser leur maîtrise des compétences impliquées dans :

- l'*affectation des ressources* [volet ressources humaines] [AF]¹²
- la *gestion des ressources et la qualité du service* [volet ressources humaines] [AF]
- le *traitement des plaintes* [volet gestion des demandes] [AF]
- la *communication de l'information sur les services offerts* [volet gestion des demandes] [AF AS RE]
- le *système de gestion des services* [volet informatique] [AF]
- la *connaissance et l'utilisation du logiciel de traitement de texte* [volet informatique] [AF CO]
- la *connaissance et l'utilisation du chiffrier électronique* [volet informatique] [AF CO]
- les *normes du travail* [volet politiques et procédures] [AF CO]
- la *CSST* [volet politiques et procédures] [AF CO]
- le *traitement et la vérification des registres financiers et des transactions* [volet comptabilité] [CO]
- le *crédit d'impôt* [volet programmes gouvernementaux] [AF AS CO]
- l'*accueil et la diffusion d'informations auprès des membres, employés et visiteurs* [volet accueil] [AF SE]
- la *gestion du système téléphonique* [volet accueil] [AF SE]
- la *communication* (langage, écoute, compréhension, etc.) [volet accueil] [AF AS SE]

¹² AF pour agent d'affectation, AS pour agent au service à la clientèle, CO pour comptable et SE pour secrétaire-réceptionniste.

Toujours selon les directions générales, les priorités de formation pour les **membres des conseils d'administration**, relèvent de :

- la *définition des orientations et la détermination des résultats attendus*
- la *connaissance du secteur de l'économie sociale*
- la *connaissance des politiques et procédures concernant le service aux clients et usagers*
- les *budgets* (approbation et suivi des budgets)
- les *politiques de gestion* (notamment les politiques concernant les ressources humaines)
- la *représentation de l'entreprise / de la coopérative* (auprès des autorités gouvernementales et autres organismes)
- la *mise en place et la supervision des travaux de comités*
- la *reddition de comptes des travaux réalisés par les comités à l'assemblée générale*
- l'*embauche du directeur ou du coordonnateur*
- la *supervision du directeur ou du coordonnateur*
- les *relations publiques*
- l'*assistance et le remplacement du président* (absence)
- la *vérification des livres comptables* (conformité)
- la *vérification de la conformité de l'utilisation des fonds en fonction des objectifs de l'entreprise / de la coopérative.*





SECTION_6

EN SYNTHÈSE



6 _ En synthèse

Sur la base de l'identification, par les membres du personnel des entreprises et coopératives en aide domestique, des priorités à établir dans l'optique d'une mise à niveau des compétences sensibles, il serait envisageable d'établir un tronc commun de formation destiné aux préposés en entretien ménager léger, en entretien ménager lourd et aux préposés aux soins à domicile. Ce tronc commun intégrerait les volets de formation consacrés à la sécurité du client/de l'utilisateur, à la sécurité des préposés et à l'aspect relationnel (essentiellement pour les préposés à l'entretien ménager léger et lourd). Il s'agit là des volets de formation pour lesquels les préposés à l'entretien ménager léger, à l'entretien ménager lourd et aux soins à domicile estiment posséder une maîtrise moyenne, faible ou très faible. Les autres volets identifiés comme étant prioritaires ne le sont que pour l'un ou l'autre des services assurés par les préposés (alimentation pour les préposés à l'entretien ménager léger) ou encore, relèvent d'une spécialisation plus pointue (soins à domicile, déplacement sécuritaire).

De manière à tracer un portrait complet des besoins de formation, nous avons recueilli les informations nécessaires auprès des deux sources, à savoir, les membres du personnel et les directions générales des entreprises et coopératives. Outre les volets de formation prioritaires

identifiés par les membres du personnel occupant les postes de préposé à l'entretien ménager léger, à l'entretien ménager lourd et aux soins à domicile, les directions générales ont mis l'accent sur les volets de formation consacrés à l'aspect informationnel, au plan de services, à l'éthique, à la discipline personnelle et à la gestion des priorités. Du point de vue des directions générales, il s'agit de formations prioritaires en regard du degré de maîtrise des compétences actuel des ressources humaines occupant les postes de préposé.

Les agents-es d'affectation et les agents-es aux services à la clientèle n'ont pas identifié de volets de formation prioritaires, puisque ces membres du personnel estiment posséder un degré de maîtrise moyen, élevé ou très élevé de l'une ou l'autre des compétences fines impliquées dans leurs tâches et responsabilités. Du point de vue des directions générales, le service aux clients/usagers, les ressources humaines, la gestion des demandes et des plaintes, l'informatique et la conservation des documents sont des volets pour lesquels une ou plusieurs compétences impliquées sont moyennement maîtrisées.

Les agents-es aux services à la clientèle (personnel de bureau) identifient, sur cette même base, les compétences reliées à la diffusion d'informations sur le fonctionnement du PEFSAD, à la diffusion d'informations sur les politiques et procédures de l'entreprise/de la coopérative, au suivi des renouvellements et des nouvelles ententes (PEFSAD), à la relance des dossiers en suspend et à la relance auprès du CLSC.

Pour leur part, les agents-es comptables (personnel de bureau) estiment devoir être prioritairement formés sur les volets rattachés à politique et aux procédures, aux rapports financiers, aux programmes gouvernementaux et à la référence aux ressources du milieu. Enfin, les secrétaires-réceptionnistes estiment posséder une maîtrise moyenne, faible ou très faible des compétences impliquées dans l'accueil, la communication et dans la gestion documentaire.

Les directions générales ont mis l'accent sur les mêmes volets de formation que ceux identifiés en priorité par les membres du personnel de bureau (agent d'affectation, agent aux services à la clientèle, agent comptable et secrétaire-réceptionniste) avec, cependant, une nécessité plus marquée, que celle accordée par les agents-es d'affectation, pour les compétences reliées à la gestion des demandes.

Les compétences fines identifiées par les administrateurs pour leurs propres besoins de formation sont sensiblement les mêmes que celles mise de l'avant par les directions générales relativement aux besoins des membres des conseils d'administration (voir partie 5 du présent rapport). Il n'en demeure pas moins une différence dans le degré de priorité accordé : pour les administrateurs la maîtrise de ces compétences est moyenne, alors que selon les directions générales il s'agit là de compétences rattachées à des volets de formation prioritaires en regard de la maîtrise actuelle démontrée par les administrateurs.





SECTION_7

LES SUITES



7 _ Les suites

Dans les prochains mois, le CSMO-ÉSAC mettra en place une Table de concertation réunissant les principaux acteurs concernés par la question de la formation dans le secteur de l'aide domestique. Les premières stratégies et les premiers moyens d'action seront orientés vers la valorisation du métier de préposés et :

- 1_** vers la réponse aux besoins exprimés par les préposés en emploi (mise à niveau des compétences) et,
- 2_** vers l'élaboration d'un standard de compétences pour les préposés, visant donc les ressources futures.

Il s'agit là d'un ordre de priorité établi en partenariat avec la Fédération des coopératives de service à domicile du Québec et le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec.

Les réflexions autour des résultats du présent diagnostic de besoins de formation dans le secteur de l'aide domestique sont donc amorcées et vont se poursuivre en étroite collaboration avec les partenaires mandants et avec les acteurs concernés.



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

4200, rue Adam
Montréal (Québec) H1V 1S9
Téléphone : (514) 259-7714
Télécopieur : (514) 259-7189
Sans frais : 1 866 259-7714
Site Web : www.csmoesac.qc.ca
Courriel : info@csmoesac.qc.ca