

P O L I T I Q U E

D E

développement des compétences

À L'INTENTION
DU PERSONNEL
D'ENCADREMENT

Québec 

Ministère de
la Santé et des
Services sociaux

Édition produite par

le ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction des communications.

Des frais d'administration sont exigés pour obtenir d'autres exemplaires de ce document :

-
- **commande par télécopieur au :** (418) 644-4574
 - **pour information additionnelle :** (418) 643-5573
1 800 707-3380 (sans frais)
-

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Le présent document est disponible à la section documentation du site Web du ministère de la Santé et des Services sociaux dont l'adresse est : **www.msss.gouv.qc.ca**

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec, 1999

Bibliothèque nationale du Canada, 1999

ISBN 2-550-35099-5

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée, à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec



P O L I T I Q U E

D E

*développement
des compétences*

À L'INTENTION
DU PERSONNEL
D'ENCADREMENT

Québec 

Ministère de
la Santé et des
Services sociaux
Direction générale
des politiques de main-d'oeuvre

Introduction

En 1991, le ministère de la Santé et des Services sociaux adoptait une politique concernant le développement du personnel d'encadrement qui donnait au réseau des balises permettant à ce personnel d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires au maintien et à l'amélioration de ses compétences et de ses performances. Pour assurer la conception et la réalisation de plans de développement du personnel d'encadrement, cette politique privilégiait, comme moyen, la mise en place de structures, régionale et nationale, de concertation et de consultation.

Cette politique a permis la mise sur pied des comités régionaux de développement du personnel d'encadrement et d'un comité national sur l'encadrement. Elle a aussi permis de clarifier le partage des responsabilités entre les différents partenaires.

La mise sur pied des comités régionaux a favorisé le développement d'approches de formation adaptées à la réalité des régions, et à cette occasion, certaines préoccupations de planification de la main-d'œuvre cadre se sont manifestées.

Au niveau national, un premier examen des réalisations du comité nous amène à suggérer de revoir l'approche de partenariat national. Le rapprochement entre les préoccupations et les actions nationales et régionales permettrait d'obtenir une vision plus précise de la situation et, conséquemment, d'offrir des services mieux intégrés pour le développement des compétences du personnel d'encadrement.

C'est dans cette perspective que se tenait, le 16 septembre 1998, le premier rendez-vous national à l'intention des membres du personnel d'encadrement au cours duquel leurs représentants nationaux et régionaux convenaient de plans de travail, combinant ainsi leurs efforts pour soutenir le personnel d'encadrement du réseau dans les changements de rôles et de responsabilités.

La présente politique révisé celle qui a été émise par le Ministère en 1991. Elle incite tous les partenaires, et particulièrement le personnel d'encadrement, à faire du développement des compétences une clé maîtresse dans le développement de la personne, et conséquemment dans l'amélioration de la gestion des organisations, en vue de soutenir et même d'améliorer la qualité des services offerts à la population. À cette fin, la politique interpelle ces mêmes partenaires sur l'importance de mettre en place les conditions propices à l'acquisition de ces compétences, précisant du même coup un volet des orientations ministérielles en matière de ressources humaines que le Ministère diffusait à l'automne 1998.

La politique s'adresse aux personnes exerçant les fonctions de directeur général, de cadre supérieur ou de cadre intermédiaire, incluant les personnes exerçant à titre occasionnel des fonctions de cadre ou de hors-cadre et celles qui sont en stabilité d'emploi, travaillant dans les établissements et les régies régionales du secteur de la santé et des services sociaux.

Contexte

La majorité des personnes exerçant des fonctions d'encadrement travaillent maintenant dans un nouvel environnement.

Leurs tâches ont passablement changé. Elles sont appelées à diriger, à former et à coordonner un plus grand nombre de personnes qu'auparavant, venant de disciplines ou de cultures organisationnelles différentes. Leurs responsabilités se sont à la fois accrues et modifiées. Elles avaient appris à gérer selon certaines balises, dans une relative stabilité et un laps de temps leur permettant de "voir venir". Ces personnes font aujourd'hui face à de nouvelles réalités ; elles se doivent d'anticiper et de réagir plus rapidement tout en demeurant des porteurs et des gardiens de sens.

Le contexte de gestion a aussi passablement changé. Ainsi, la taille des organisations n'est plus la même et, très souvent, la personne cadre ou hors-cadre travaille dans plus d'une installation. De plus, le système de santé et de services sociaux est dans une phase d'ajustement importante au lendemain d'une grande transformation. Enfin, le retour à l'équilibre budgétaire et la recherche constante d'une meilleure équité, tant dans le financement que dans la distribution des services, ajoutent à la complexité de la gestion.

Gérer ces organisations, c'est avant tout soutenir et motiver les personnes qui ont la responsabilité quotidienne de fournir les services. On aura d'emblée compris que cette gestion renouvelée de nos organisations — avec la stratégie de communication, de consultation et de gestion participative qu'elle implique — nous ramène au sens premier du rôle de la personne qui exerce des fonctions de direction ou d'encadrement et nous appelle à réexaminer la façon de les exercer. Les cadres et les hors-cadres du réseau sont les personnes clés dans la mise en œuvre de cette gestion renouvelée.

Dans ces périodes d'intenses changements, le maintien et le développement des compétences prennent une place stratégique dans la gestion d'une organisation. Ces compétences s'acquièrent par une combinaison de moyens : processus continu de formation, processus d'acquisition de nouvelles expériences de travail, développement des réseaux de relations, etc.

Le Ministère entend, par cette politique, accorder une importance particulière au développement des compétences des personnes qui exercent les fonctions de cadres et de hors-cadres, en vue de les soutenir davantage pour réussir le virage attendu, tel qu'il est exprimé par les orientations en matière de ressources humaines.

Objectifs

La politique de développement des compétences du personnel d'encadrement a pour objectif général de :

Développer une culture de gestion des organisations qui mise sur le potentiel des personnes et favorise leur développement et leur épanouissement par l'amélioration des compétences et la mise en place de conditions de réussite.

Plus particulièrement, la politique vise les objectifs suivants :

- Favoriser le maintien et le développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres, en tenant compte à la fois de leurs objectifs de carrière et du projet de l'organisation, avec une pleine connaissance des enjeux locaux, régionaux et nationaux.
- Promouvoir le cheminement professionnel des personnes cadres ou hors-cadres à l'intérieur de leur établissement, de leur région et du réseau de la santé et des services sociaux.
- Assurer une relève qualifiée aux différents postes de cadres ou de hors-cadres dans le réseau de la santé et des services sociaux.
- Favoriser la coresponsabilité entre la personne cadre ou hors-cadre et son organisation pour l'utilisation des ressources financières de l'organisation qui sont investies dans le développement de ses compétences.
- Inciter l'organisation à mettre en place les conditions propices au maintien et au développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.
- Accentuer le maillage et élargir les zones de collaboration entre les partenaires nationaux et les partenaires régionaux dans leurs actions visant le développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.

Principes et mesures

Dans l'implantation de la présente politique, les principes qui suivent doivent être respectés :

- 1. Les organisations reconnaissent le développement des compétences comme le moyen privilégié permettant une gestion renouvelée des organisations de santé et de services sociaux.**
- 2. Le développement des compétences est intégré à la gestion des ressources humaines des organisations.**

Le développement des compétences est un processus dynamique et continu qui permet d'atteindre ou de maintenir un haut niveau de savoir de manière à relever les défis présents et futurs par un ensemble de moyens allant de la formation à l'acquisition de nouvelles expériences de travail.

La compétence réfère à la maîtrise des connaissances, des habiletés et des attitudes requises pour atteindre la performance attendue dans une fonction.

3. Il appartient à la personne cadre ou hors-cadre de maintenir, d'acquérir et de développer ses compétences avec le soutien de son supérieur immédiat et de son organisation.

Pour orienter la personne dans son développement, le ministère de la Santé et des Services sociaux convient avec ses partenaires nationaux des compétences clés recherchées chez les hors-cadres. Ces compétences clés servent de base de travail aux conseils d'administration dans les processus d'évaluation et de sélection ainsi qu'au moment de la conception du plan de développement des compétences.

Le comité régional de développement des compétences du personnel d'encadrement peut alimenter la réflexion des organisations locales et régionales dans la détermination des profils de compétences chez les cadres supérieurs et intermédiaires. Ces profils de compétences servent de base au processus d'évaluation périodique de la personne en vue de convenir de son plan de développement des compétences. Ils viennent également soutenir le processus de sélection des cadres supérieurs et intermédiaires.

Ce soutien peut prendre différentes formes :

- projet individuel de formation;
- projet collectif de formation;
- groupe de référence;
- colloque ou congrès;
- ressourcement professionnel;
- stage;
- congé d'études;
- prêt de services;
- visite d'organisations;
- accès aux nouvelles technologies de l'information (Internet et Intranet),etc.

4. Le développement des compétences s'inscrit dans un processus continu, convenu et partagé entre l'organisation, la personne cadre ou hors-cadre et son supérieur immédiat.

Au début de chaque année financière, le supérieur immédiat convient avec la personne cadre ou hors-cadre des objectifs de développement des compétences pour la prochaine année et des moyens de soutien offerts par l'organisation. Ces objectifs de développement doivent correspondre aux besoins de l'organisation et aux besoins de la personne dans son propre cheminement de carrière.


Les objectifs correspondant aux besoins de l'organisation se rapportent notamment :

- à l'amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services ;
- au développement des habiletés de la personne dans son rôle d'encadrement auprès des personnes au sein de son équipe et dans sa responsabilité à l'égard de la communication ;
- à l'évolution du plan d'organisation de l'établissement ;
- à des stratégies convenues régionalement ou nationalement.

Les objectifs correspondant aux besoins de la personne se rapportent notamment à :

- un parcours professionnel connu et souhaité par la personne ;
- l'acquisition de connaissances ou d'expériences en vue de progresser à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Dans l'optique de la mise en place d'un système de rémunération au rendement, la responsabilité d'identifier et de réaliser les objectifs de développement des compétences doit être intégrée au rendement de la personne cadre ou hors-cadre et de son supérieur immédiat.

- 
5. **L'organisation mise sur le potentiel de la personne cadre ou hors-cadre et reconnaît sa capacité à se développer.**
 6. **Le développement des compétences permet aussi à la personne cadre ou hors-cadre de réaliser son cheminement professionnel dans d'autres organisations.**
 7. **L'organisation contribue au développement de la relève pour l'ensemble du réseau.**

Le Ministère et les partenaires nationaux contribuent à la mise en place d'un mécanisme permettant la mobilité des personnes cadres ou hors-cadres du réseau de la santé et des services sociaux. Ce mécanisme doit permettre l'adéquation entre les compétences des personnes et les perspectives d'avenir que présente l'ensemble des organisations du réseau. Ces perspectives d'avenir peuvent être de nature temporaire ou permanente.

Les partenaires régionaux peuvent adapter ce mécanisme à leur réalité.

Le Ministère doit définir, avec la collaboration des associations de cadres et d'employeurs, les conditions à mettre en place afin de soutenir adéquatement la personne cadre ou hors-cadre dans ses objectifs de mobilité.

Responsabilité

La politique de développement des compétences du personnel d'encadrement est fondée sur le partage des responsabilités entre les personnes cadres et hors-cadres, les organisations locales, régionales et nationales et les différents partenaires associatifs. Ces responsabilités s'exercent à l'intérieur de mécanismes de participation ou de concertation permettant d'orienter ou d'évaluer le développement des compétences du personnel d'encadrement et de mettre en place des plans d'action en vue de soutenir ce développement.

Les interventions visant le développement des compétences du personnel d'encadrement doivent s'inscrire dans un processus d'imputabilité prévoyant l'évaluation des résultats atteints.

La personne cadre ou hors-cadre

- Elle est responsable du maintien et du développement de ses compétences.
- Elle élabore, conjointement avec son supérieur immédiat, son plan de développement en lien avec le profil de compétences de son poste et en tenant compte des besoins de son organisation ainsi que des besoins liés à son cheminement professionnel. Elle convient, avec son employeur, des moyens à prendre pour la soutenir dans son processus de développement.
- Elle s'engage activement dans la réalisation de son plan et participe à l'évaluation de sa progression vers le profil de compétences recherché.
- Elle participe à son évaluation périodique (résultats, développement, projection) en vue d'établir son nouveau plan de développement.

Le supérieur immédiat de la personne cadre ou hors-cadre

- Il élabore et convient, avec la personne cadre ou hors-cadre, le plan individuel de développement des compétences, en lien avec le profil de compétences identifié et en tenant compte des besoins de l'organisation ainsi que des besoins liés au cheminement professionnel de la personne cadre ou hors-cadre.
- Il agit en coresponsabilité dans la mise en place des moyens de soutien permettant le développement des compétences de la personne cadre ou hors-cadre.
- Il évalue périodiquement chacun de ses cadres ou hors-cadres (résultats, développement, projection) en vue d'établir son nouveau plan de développement des compétences.

L'employeur

- Il détermine et met en place, en collaboration avec le personnel d'encadrement, les mécanismes et les conditions propices au développement des compétences individuelles et collectives.
- Il détermine les priorités locales de développement des compétences, en partenariat avec le personnel d'encadrement et ses représentants, à partir des défis et des enjeux de l'organisation.
- Il transmet au comité régional de développement des compétences du personnel d'encadrement les priorités locales de développement.
- Il participe aux actions de reddition de comptes concernant les plans locaux de développement.

La région régionale

- Elle coordonne, sur une base régionale, la diffusion, la promotion et l'application de la présente politique de développement des compétences.
- Elle participe aux actions de reddition de comptes concernant les plans régionaux de développement.
- Elle coordonne et assure le bon fonctionnement du comité régional de développement des compétences du personnel d'encadrement. Elle donne à ce comité le mandat d'identifier les besoins régionaux et de déterminer les priorités régionales relativement au développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Pour appuyer le comité régional de développement des compétences du personnel d'encadrement dans ses travaux, elle lui présente les défis et les enjeux régionaux ainsi que leurs répercussions anticipées chez le personnel d'encadrement. À partir de l'examen des nouvelles tendances de gestion, elle alimente la réflexion régionale sur le développement des compétences.
- Elle répartit, sur recommandation du comité régional de développement du personnel d'encadrement, les crédits régionaux affectés au développement du personnel d'encadrement.

Le comité régional de développement du personnel d'encadrement

Sa composition

Le comité régional de développement du personnel d'encadrement est composé de représentants de chaque association d'établissements, de chaque association de cadres et de la régie régionale. Chaque partie procède à ses propres nominations. Le comité peut convenir d'autres représentants pour la bonne marche du comité.

Ses responsabilités

- Il identifie les besoins régionaux et détermine les priorités régionales relativement au développement des compétences du personnel d'encadrement. Il peut proposer à la régie régionale de réaliser d'autres mandats, de même que la régie régionale peut lui confier d'autres mandats.
- Il recommande à la régie régionale une répartition des crédits régionaux affectés au développement du personnel d'encadrement.
- Il soutient les établissements dans la conception et la réalisation des plans locaux de développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Il détermine ses modalités de fonctionnement.
- Il rédige un bilan annuel de ses réalisations.
- Il fait des recommandations à la régie régionale sur toute question touchant le développement des compétences du personnel d'encadrement de la région.
- Il rend des comptes à la régie régionale.

Le Ministère

Dans l'application de la présente politique, le Ministère a le mandat de coordonner les activités de concertation et de consultation au plan national en vue de déterminer les priorités nationales relatives au développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.

Pour ce faire, le Ministère, à l'occasion d'un rendez-vous annuel, évalue et convient avec l'ensemble des partenaires nationaux d'un plan d'action de portée nationale à l'intention de tous les cadres et hors-cadres du réseau. Ce plan d'action vise une meilleure convergence des actions des partenaires nationaux et propose des mesures globales pour soutenir les personnes cadres ou hors-cadres du réseau.

- Il s'assure, en collaboration avec les régies régionales et les associations de cadres et d'établissements, de l'application de la présente politique.
- Il détermine, après consultation des partenaires nationaux, les modalités d'allocation et de répartition des crédits.
- Il répartit les crédits de développement entre les régions.
- Il identifie des indicateurs de résultats dans l'application de la présente politique et organise la reddition de comptes nationale.
- Pour appuyer les partenaires nationaux et les régies régionales dans leurs travaux, il présente les défis et les enjeux nationaux ainsi que leurs répercussions anticipées chez les personnes cadres ou hors-cadres. À partir de l'examen des nouvelles tendances de gestion, il alimente la réflexion nationale sur le développement des compétences.
- Il détermine, après discussion avec les associations de cadres et les associations d'employeurs, les conditions de travail favorisant le développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.

L e s a s s o c i a t i o n s d e c a d r e s

- Elles assurent la promotion de la présente politique auprès de leurs membres.
- Par leurs représentations au comité régional de développement des personnes cadres ou hors-cadres, elles participent aux actions régionales de développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.
- Elles participent à l'application et à l'évaluation de la présente politique.
- Elles participent à la détermination des objectifs et des modalités du rendez-vous annuel à l'intention du personnel d'encadrement.
- Pour appuyer les partenaires nationaux dans leurs travaux, elles leur présentent les défis et les enjeux nationaux ainsi que leurs répercussions anticipées chez les personnes cadres ou hors-cadres. À partir de l'examen des nouvelles tendances de gestion, elles alimentent la réflexion nationale sur le développement des compétences.
- Elles participent aux discussions relatives aux conditions de travail favorisant le développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.

Les associations d'employeurs

- Elles assurent la promotion de la présente politique auprès de leurs membres.
- Par leurs représentations au comité régional de développement des personnes cadres ou hors-cadres, elles participent aux actions régionales de développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.
- Elles participent à l'application et à l'évaluation de la présente politique.
- Elles participent à la détermination des objectifs et des modalités du rendez-vous annuel à l'intention des personnes cadres ou hors-cadres.
- Pour appuyer les partenaires nationaux dans leurs travaux, elles leur présentent les défis et les enjeux nationaux ainsi que leurs répercussions anticipées chez les personnes cadres ou hors-cadres. À partir de l'examen des nouvelles tendances de gestion, elles alimentent la réflexion nationale sur le développement des compétences.
- Elles participent aux discussions relatives aux conditions de travail favorisant le développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres.

Historique

Au moment de rédiger la politique sur le développement des personnes cadres ou hors-cadres en 1991, le ministère de la Santé et des Services sociaux entreprenait un premier mouvement d'investissement dans le développement des personnes cadres ou hors-cadres. Un montant de 2 631 000 \$ était réparti entre le Ministère et les 16 régions, le Ministère se réservant un montant de 257 667 \$ pour les priorités nationales de formation. En 1991, le montant total par tête était de 207,62 \$ alors qu'aujourd'hui, il représente 282,41 \$ (chiffres du 31 mars 1998).

Plusieurs régies régionales ont consenti des montants additionnels, sur un ou plusieurs budgets, pour faire face aux exigences de la transformation des services. Les établissements ont aussi investi dans la formation des personnes cadres ou hors-cadres pour répondre aux mêmes exigences.

Le Ministère a aussi injecté d'autres fonds pour venir en aide aux personnes cadres ou hors-cadres. Ainsi, en 1992, la mise en place d'un centre de référence des directeurs généraux et des cadres aura nécessité un budget de 1 310 000 \$. Ce même centre est actuellement dans une phase de transition ; il deviendra, le 1^{er} avril 2002, un organisme non subventionné.

Enfin, en 1995, le Ministère répartissait entre les régions 7 000 000 \$ pour financer en partie les coûts liés à la stabilité d'emploi. Ces fonds servent encore aujourd'hui aux mêmes fins, mais leur utilisation diminuera de façon progressive au cours des prochaines années avec le remplacement ou le départ par attrition d'un certain nombre de cadres ou de hors-cadres.

Besoins de développement

La présente politique indique la direction du nouvel élan dans le développement des compétences des personnes cadres ou hors-cadres. Une approche par compétence est décrite, ce qui entraîne l'établissement de profils de compétences, d'un plan individuel de développement, d'un processus d'évaluation, de parcours de carrière et d'un mécanisme permettant la mobilité et le développement de l'expertise. Ce sont là les moyens qui sont privilégiés pour faciliter la transition attendue dans la façon d'exercer les rôles d'encadrement et de direction dans les organisations du réseau de la santé et des services sociaux.

Les prochaines années seront donc placées sous le signe du développement des compétences pour que les personnes cadres ou hors-cadres puissent faire face aux nouvelles exigences de la gestion des organisations. Le Ministère, au moyen d'une stratégie de financement, entend, avec la collaboration de ses partenaires nationaux, revoir les besoins financiers, l'utilisation de l'ensemble des fonds destinés aux personnes cadres ou hors-cadres ainsi que la répartition de ces fonds entre les régions dans le but d'assurer à chacune des personnes qui exerce des fonctions de cadre ou de hors-cadre ainsi qu'à celles qui sont actuellement en situation de remplacement un montant qui sera affecté à leur développement (excluant les salaires des personnes).

D'ici le 31 mars 2002, chaque poste de cadre ou de hors-cadre équivalent temps plein devra bénéficier d'un montant annuel minimum de 1000 \$ destiné au développement professionnel du titulaire. Ce montant devra être affecté à des activités prévues à l'intérieur du plan individuel de développement des compétences convenu avec l'organisation. L'utilisation de ce montant exclut la rémunération de la personne cadre ou hors-cadre, de même que le fonctionnement d'une unité, d'un service ou d'une direction et la rémunération d'une personne ayant un mandat de formation.

ANNÉE	ACTIVITÉS	RESPONSABILITÉS
1999-2000	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et promotion de la politique auprès de l'ensemble des cadres ou des hors-cadres du réseau de la santé et des services sociaux • Établissement du profil de compétences du directeur général • Révision des investissements et de la répartition interrégionale • Dégager des indicateurs pour la reddition de comptes • Dégager des indicateurs pour l'évaluation de la politique • Réalisation du rendez-vous annuel à l'intention du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux 	<p>MSSS, partenaires nationaux, régies régionales, établissements</p> <p>MSSS, en collaboration avec l'Association des DG et les conseils d'administration</p> <p>MSSS, régies régionales et partenaires nationaux</p> <p>MSSS, en collaboration avec les partenaires nationaux</p> <p>MSSS, en collaboration avec les partenaires nationaux</p> <p>MSSS, en collaboration avec les partenaires nationaux</p>
2000-2001	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation des plans individuels de développement des compétences • Détermination des mécanismes permettant la mobilité • Détermination des conditions facilitant la mobilité • Établissement du profil de compétences des cadres supérieurs et intermédiaires • Amorçage des activités sur le développement des compétences des cadres ou des hors-cadres • Réalisation du rendez-vous annuel à l'intention du personnel d'encadrement 	<p>Employeurs</p> <p>MSSS, en collaboration avec les partenaires nationaux</p> <p>MSSS, associations de cadres et associations d'établissements</p> <p>Employeurs</p> <p>MSSS, régies régionales, employeurs, associations de cadres, comités régionaux du développement du personnel d'encadrement</p> <p>MSSS, en collaboration avec les partenaires nationaux</p>
2001-2002	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des mécanismes de mobilité • Mise en place des conditions favorisant la mobilité • Développement des mécanismes d'évaluation • Réalisation du rendez-vous annuel à l'intention du personnel d'encadrement 	<p>MSSS, partenaires nationaux et régies régionales</p> <p>MSSS, partenaires nationaux et régies régionales</p> <p>Établissements, avec la collaboration du CRDPE</p> <p>MSSS, en collaboration avec les partenaires nationaux</p>
2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la politique (à l'occasion du rendez-vous annuel) 	<p>MSSS, partenaires nationaux et régies régionales</p>

Définitions

La section suivante définit les termes utilisés dans la présente politique.

Associations de cadres

L'Association des gestionnaires des établissements de santé et des services sociaux, l'Association des cadres intermédiaires de la santé et des services sociaux du Québec, l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux et l'Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux du Québec.

Associations d'employeurs

L'Association des hôpitaux du Québec, l'Association des CLSC et des CHSLD du Québec, l'Association des centres jeunesse du Québec, l'Association des établissements privés conventionnés-santé services sociaux, la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle, la Conférence des régions régionales du Québec.

Cadre

Se dit d'une personne qui assume des responsabilités hiérarchiques, fonctionnelles ou de conseil au regard des fonctions de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle, et qui est nommée à un poste de cadre à temps complet ou à temps partiel.

Régie régionale

Se dit d'une régie régionale de la santé et des services sociaux instituée en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux.

Hors-cadre

Un hors-cadre est un directeur général, un directeur général adjoint ou un conseiller cadre à la direction générale.

Employeur

Il peut s'agir d'une régie régionale, d'un établissement public ou d'un établissement privé conventionné.

Personnel d'encadrement

On entend par personnel d'encadrement les cadres ou hors-cadres.

Partenaires nationaux

On entend par partenaires nationaux le Ministère, les associations de cadres et les associations d'employeurs.

