



# La planification de la main-d'œuvre du personnel d'encadrement



Regard sur l'avenir

**ORIENTATIONS ET PLAN D'ACTION 2007-2010**

# La planification de la main-d'œuvre du personnel d'encadrement

Regard sur l'avenir

**ORIENTATIONS ET PLAN D'ACTION 2007-2010**



Direction du personnel d'encadrement  
Mars 2007

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les membres du comité de planification de la main-d'œuvre du personnel d'encadrement, qui se sont tous pleinement investis dans la préparation du présent document.

### **M. Pierre Beaulieu**

Consultant organisationnel pour la firme «PIBOLI»

### **M. Serge Brisson**

Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux.

### **Mme Yola Dubé**

Ministère de la Santé et des Services sociaux

### **M. Yves Faucher**

Association des centres jeunesse du Québec

### **M. André Giroux**

Agence de la Santé et des Services sociaux de Montréal

### **M. François Jean**

Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux

### **Mme Lucie Lagacé**

Agence de la Santé et des Services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean

### **M. Michel Legros**

APER santé et des services sociaux

### **M. Raymond Paquin**

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

### **Mme Denise Anne Rompré**

Ministère de la Santé et des Services sociaux

### **Mme Valérie Sylvestre**

Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux

Édition produite par :

La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux

Ce document a été édité en quantité limitée et n'est maintenant disponible qu'en version électronique à l'adresse :

**[www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca) section Documentation, rubrique Publications.**

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

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Bibliothèque et Archives Canada, 2007

ISBN : 978-2-550-49375-4 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-49376-1 (version PDF)

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée, à condition que la source soit mentionnée.

# TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Une approche globale qui reflète la situation actuelle et future</b>	<b>5</b>
<b>Une condition indispensable : un plan local</b>	<b>7</b>
<b>Cinq grandes stratégies</b>	<b>9</b>
<b>1. Réviser les éléments clés de la fonction de cadre dans le réseau</b>	<b>9</b>
1.1. Définir de nouveaux paramètres pour la fonction de cadre	9
1.2. Adapter le profil de compétences des cadres à la réalité actuelle	10
1.3. Réviser certaines des conditions de travail des cadres	11
1.4. Améliorer le processus de dotation du personnel par une analyse rigoureuse des besoins	12
<b>2. Favoriser le maintien des cadres en poste</b>	<b>13</b>
2.1. Mettre en place des processus d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des cadres nouvellement en fonction	14
2.2. Mettre en place un programme de maintien de compétences	14
2.3. Amener les cadres à contribuer au changement	15
2.4. Multiplier les occasions, pour les cadres, de relever de nouveaux défis	16
2.5. Explorer les conditions facilitant la prolongation de carrière	17
<b>3. Favoriser la relève à l'intérieur du réseau</b>	<b>18</b>
3.1. Évaluer les programmes destinés à la relève	18
3.2. Promouvoir la fonction de cadre	18
3.3. Concevoir un plan favorisant la transmission de l'expertise des cadres d'expérience	19
<b>4. Promouvoir la fonction de cadre à l'extérieur du réseau</b>	<b>20</b>
<b>5. Améliorer le recrutement en région éloignée</b>	<b>20</b>
<b>Plan d'action 2007-2010 : planification de la main-d'œuvre cadre</b>	<b>21</b>
<b>Éléments à retenir</b>	<b>27</b>

# INTRODUCTION

Au cours des derniers mois, divers partenaires du réseau de la santé et des services sociaux ont mis en commun leur expertise et ont entrepris une réflexion sérieuse et étoffée sur la situation actuelle du personnel d'encadrement. Leur réflexion a aussi porté sur les mesures qu'il est possible de prendre pour s'assurer que le réseau puisse compter sur des effectifs capables de relever positivement les défis qui se poseront en matière de gestion au cours des prochaines années.

Cette réflexion, dont l'essentiel est repris dans le présent document, aborde plusieurs facettes de la réalité du personnel d'encadrement, dont, principalement, la question de la planification de la main-d'œuvre. À ce chapitre, les réflexions et propositions contenues dans les pages qui suivent s'inscrivent dans la continuité des efforts déjà déployés dans le dossier du renouvellement du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux.

En effet, en 2001, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a publié sa stratégie de planification de la main-d'œuvre pour les années 2001 à 2004, sachant qu'il serait nécessaire de renouveler le personnel d'encadrement au cours de la décennie pour assurer le bon fonctionnement du réseau. Diverses mesures ont alors été annoncées. Dans son rapport d'étape publié en janvier 2006, le MSSS, tout en se réjouissant des progrès réalisés, proposait de nouvelles perspectives d'action pour les années à venir.

Les prochaines années seront en effet déterminantes si le réseau veut maintenir sa capacité de renouvellement des postes requis en matière d'encadrement. Les statistiques sur les éventuels départs de cadres démontrent clairement l'importance et l'urgence d'agir si nous voulons éviter une pénurie importante de personnel d'encadrement. Près de 2 368 cadres devront être embauchés d'ici 2010, alors que tous les secteurs d'emploi comparables seront aussi en plein recrutement. Cela représente un défi majeur !

À ce jour, tous les décideurs du réseau ont été sensibilisés à la question. Toutefois, des mesures énergiques doivent être mises en place à court terme pour atteindre les objectifs qui ont été fixés. C'est pourquoi les membres du comité de planification de la main-d'œuvre du personnel d'encadrement ont réfléchi à des pistes d'action pour les années 2007 à 2010.

Ce texte de réflexion et les mesures qui y sont proposées ciblent non seulement les cadres en poste et les professionnels désireux de poursuivre une carrière en gestion, mais également tous les dirigeants du réseau, dont les objectifs revêtent un caractère stratégique, sont invités à participer à cette démarche collective.

**Le temps est à l'action !**

## **UNE APPROCHE GLOBALE QUI REFLÈTE LA SITUATION ACTUELLE ET FUTURE**

Bien que l'objectif premier des membres du comité de planification de la main-d'œuvre du personnel d'encadrement ait été de formuler des stratégies d'action pour les prochaines années, un constat de base s'est imposé dès le départ : une action, pour donner des résultats significatifs, doit d'abord s'inscrire dans une approche globale cohérente où les enjeux de fond sont abordés. Ces enjeux ont fait l'objet d'un consensus de la part des membres du comité et ceux-ci souhaitent que leur point de vue soit partagé par tous les dirigeants du réseau.

Voilà pourquoi il sera d'abord question, dans les pages qui suivent, d'enjeux et de défis !

Si nous posons un regard un tant soit peu attentif sur ce qui se passe sur le terrain, nous sommes amenés à constater que le monde de la gestion, dans les établissements du réseau, a sérieusement changé au cours des dernières années. L'univers des gestionnaires n'est plus le même que celui dans lequel ils évoluaient en 2001. Nous devons donc tenir compte de cette nouvelle réalité et de ses impacts pour être en mesure d'entreprendre des actions qui favoriseront le renouvellement et le maintien en poste du personnel d'encadrement. Examinons à ce sujet quelques faits.

Nous constatons d'abord que la plupart des établissements doivent faire face à une nouvelle réalité, qui englobe de nombreux aspects de la gestion : modification des structures organisationnelles consécutive à la création des centres de santé et de services sociaux (CSSS), gestion multisites, harmonisation des pratiques, coexistence de diverses cultures organisationnelles, création des réseaux universitaires intégrés de santé (RUIS) et redéfinition des responsabilités des agences de la santé et des services sociaux, notamment en ce qui a trait aux ententes de gestion. Tous ces facteurs, est-il besoin de le préciser, ont un impact majeur sur le travail des gestionnaires.

Nous constatons ensuite que la notion de responsabilité populationnelle, proposée dans la dernière réforme du réseau, influe directement sur les objectifs des établissements, sur leurs priorités et sur l'utilisation de leurs réseaux de communication. Voilà encore une dimension qui, au premier chef, demande la contribution directe du personnel d'encadrement, qui doit assurer des communications diverses et créer de nouvelles alliances, tant à l'intérieur du réseau qu'avec les groupes travaillant au sein de la communauté.

De plus, les constats posés au cours des dernières années en psychologie du travail, en management, en andragogie et dans l'étude du comportement des individus<sup>1</sup> ont modifié considérablement le rapport supérieur immédiat et employé. Les attentes des uns et des autres

---

1. Nous pensons notamment aux attentes des nouvelles générations en ce qui a trait à l'équilibre entre la vie personnelle et le travail, aux particularités des personnes appartenant à des cultures différentes, au grand nombre de cadres en fin de carrière et au mélange intergénérationnel, qui amènera des personnes ayant des valeurs différentes à travailler ensemble.

ont changé et la gestion du personnel doit maintenant évoluer et s'appuyer sur des bases nouvelles : communication continue, consultation plus systématique du personnel concerné, participation de toutes les personnes visées à la recherche de solutions, délégation de certaines tâches, pratiques ayant pour but de mobiliser le personnel ou de reconnaître son apport au bon fonctionnement de la direction ou du service auquel il est rattaché.

L'apport de plus en plus important de la technologie, tant sur le plan médical qu'administratif, a par ailleurs modifié de façon substantielle les pratiques, en raison de la rapidité des décisions et de la communication en lien avec l'instantanéité de l'information qu'elle permet. Les analyses statistiques, le calcul des probabilités et les projections ont également été influencés par les progrès de la technologie, qui ont augmenté les possibilités dans ce domaine.

Enfin, la pénurie de main-d'œuvre anticipée touchera tous les secteurs d'activités du Québec, notamment dans tous les domaines d'activités professionnelles. Les moyens utilisés pour attirer de nouveaux professionnels et les inciter à s'intéresser aux postes de gestion deviendront d'une importance capitale pour améliorer la capacité concurrentielle du réseau par rapport aux autres domaines d'activités ou aux autres secteurs d'emplois.

Voilà pourquoi il est apparu opportun aux membres du comité de formuler cinq grandes stratégies pour faire face aux enjeux et aux défis mentionnés plus haut:

- réviser les éléments clés de la fonction de cadre ;
- favoriser le maintien du personnel en poste ;
- favoriser la relève à l'intérieur du réseau ;
- promouvoir la fonction de cadre à l'extérieur du réseau ;
- améliorer le recrutement en région éloignée.

Bien sûr, ces stratégies doivent reposer sur une série d'objectifs mesurables et sur des actions conséquentes.

Il faut enfin noter que plusieurs actions ou moyens d'action suggérés dans le présent document pourront répondre à plus d'une stratégie et traduire une façon de faire ou de voir proprement régionale ou locale.

## UNE CONDITION INDISPENSABLE : UN PLAN LOCAL

Avant même d'imaginer des stratégies et un plan d'action, il est important de bien cerner la situation présente.

Les statistiques (projections de départs, cessations d'emploi et ajustements dus aux besoins futurs) démontrent qu'à l'échelle nationale, il faudra recruter 2 368 cadres entre 2007 à 2010.

### Besoins en matière de recrutement : personnel d'encadrement

Année	Effectifs requis *	Besoins	Départs **	Calcul préliminaire du recrutement	Attribution de nouveaux postes	Recrutement nécessaire
31 mars 2003	9 764					
31 mars 2004	9 910					
31 mars 2005	10 108	198	575	773	16	789
2005-2006	10 260	152	568	720	26	746
2006-2007	10 414	154	568	722	35	757
2007-2008	10 570	156	576	732	44	776
2008-2009	10 728	159	577	736	52	788
2009-2010	10 889	161	582	743	61	804
2010-2011	11 053	163	572	735	69	804
2011-2012	11 218	166	540	706	76	782
2012-2013	11 387	168	520	688	84	772
2013-2014	11 557	171	497	668	93	760
2014-2015	11 731	173	476	649	129	778
2015-2016	11 907	176	445	621	188	809
2016-2017	12 085	179	401	580	262	842
2017-2018	12 267	181	361	542	347	890
2018-2019	12 451	184	330	514	442	956
2019-2020	12 637	187	296	483	527	1 009
<b>TOTAL</b>		<b>2 727</b>	<b>7 884</b>	<b>10 611</b>	<b>2 451</b>	<b>13 062</b>

} 2 368

\* On observe que l'augmentation du nombre de cadres de 2002-2003 à 2003-2004 a été précisément de 1,5 %.

\*\* Il s'agit du nombre projeté de retraites, de décès et de cessations d'emploi.

Facteur d'augmentation des besoins : 1,5 %. On suppose que les nouveaux cadres recrutés auront en moyenne de 40 à 44 ans. Source : Banque R22, MSSS, données au 31 mars 2005



Toutefois, une planification rigoureuse de la main-d'œuvre nécessite des analyses plus fines et plus précises, notamment à l'intérieur de chacune des organisations du réseau.

Chaque établissement devrait intégrer son propre projet de planification de la main-d'œuvre à son plan stratégique. Ce projet devrait notamment inclure les éléments suivants : besoins réels en matière d'encadrement basés sur le nombre le plus précis possible de départs anticipés et sur les dates prévues pour ces départs, les secteurs touchés, les besoins à combler, la relève possible, les secteurs en développement, etc. Cela semble évident au premier abord, mais le dernier rapport sur la planification de la main-d'œuvre cadre indique que certains établissements ne disposent pas de telles données. Pourtant, il est essentiel que celles-ci soient mises à jour au moins tous les deux ans.

Cette analyse doit par ailleurs être liée aux priorités organisationnelles. Cela implique que l'on évalue le nombre de cadres requis pour faire face aux défis à venir, c'est-à-dire que l'on détermine le nombre ainsi que les types de cadres dont l'organisation aura besoin.

Les structures organisationnelles ayant changé et le rôle des cadres ayant évolué, il est essentiel de se poser la question suivante : quelle type de structure d'encadrement l'établissement aura-t-il besoin ? D'autre part, bien que plusieurs fonctions réservées aux cadres aient traditionnellement été occupées par des individus issus du milieu professionnel, cela est-il toujours aussi nécessaire ? Certaines fonctions pourraient-elles être occupées par des experts en gestion plutôt que par des experts cliniques, compte tenu des défis actuels sur le plan de la gestion ? Quelles sont les principales compétences que l'on s'attend à trouver dorénavant chez les cadres ?

Une réflexion à cet égard pourrait être fort bénéfique dans plusieurs cas, car l'adoption de stratégies réalistes en matière de renouvellement du personnel d'encadrement ne peut s'appuyer que sur des données locales.

Bien sûr, les données nationales et les stratégies d'action proposées demeurent pertinentes, puisqu'elles abordent des dimensions plus globales, communes à l'ensemble du réseau, et qu'elles soutiennent, à plusieurs égards, les interventions locales.

Quoi qu'il en soit, il est clair qu'une démarche visant une planification locale de la main-d'œuvre constitue un élément indispensable au succès d'une PMO nationale.

## **CINQ GRANDES STRATÉGIES**

En matière de planification de la main-d'œuvre, la littérature et la recherche tracent d'emblée quelques grandes avenues qu'il est possible d'emprunter : retenir le personnel en place, faire en sorte de préparer une relève à l'interne et, au besoin, prévoir du recrutement à l'extérieur de l'organisation. Bien sûr, ces avenues seront aussi traitées dans le présent document. Toutefois, les changements majeurs que nous avons connus au cours des dernières années nous incitent à revoir l'ordre des priorités de travail et à lui donner une couleur propre à la constante évolution de notre réseau.

Cette réflexion et les actions qui en découleront interpellent tous les partenaires du réseau, tant sur le plan local que régional ou national, peu importe les niveaux hiérarchiques ou organisationnels visés.

### **1. RÉVISER LES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION DE CADRE DANS LE RÉSEAU**

La toute première stratégie proposée, réviser les éléments clés de la fonction de cadre dans le réseau, apparaît non seulement comme un préalable, mais surtout comme un élément incontournable pour assurer le succès de la planification de la main-d'œuvre en ce qui a trait au renouvellement de ce personnel. On ne pourrait, les yeux fermés, prévoir l'embauche de milliers de cadres sans se questionner sur l'état de situation actuelle des gestionnaires. Si l'on ne tenait pas compte de cette composante, les actions entreprises ne représenteraient peut-être pas une pure perte de temps, mais les résultats auraient de fortes chances de se situer en deçà des attentes.

La révision des éléments clés de la fonction de cadre dans le réseau doit s'appuyer sur quatre objectifs qui s'imposent spontanément.

#### ***1.1. Définir de nouveaux paramètres pour la fonction de cadre***

Définir de nouveaux paramètres au regard de la fonction de cadre suppose une véritable réorganisation du travail. En effet, dans un contexte où les établissements doivent travailler en collaboration avec les autres instances du réseau et avec le milieu communautaire, on s'attend à ce que les cadres soient des communicateurs, des agents de liaison, et qu'ils soient à l'origine du partenariat nécessaire à la bonne marche du travail.

Dans un contexte où il est possible d'avoir recours à des outils de gestion modernes, notamment sur le plan technologique, on s'attend à ce que les cadres sachent se servir de ces outils et qu'ils les utilisent efficacement pour prendre les décisions qui leur incombent en matière de gestion.

Dans un contexte façonné par le regroupement des unités et des services, la gestion multisites et l'organisation par programmes clientèle, la notion de « rapports hiérarchiques » ne peut être que modifiée. En conséquence, pour gérer de façon efficace, les cadres auront certainement besoin de soutien clérical et administratif, tout comme ils auront besoin de soutien pour déléguer certaines tâches et mener à bien leur travail de supervision.

Dans un contexte où l'on favorise une approche personnalisée des individus<sup>2</sup> et où l'on demande aux gestionnaires de créer un environnement de travail stimulant pour les équipes qu'ils supervisent, ceux-ci doivent avoir les moyens, les ressources et le temps nécessaires pour exercer leur rôle en tant qu'animateurs et d'accompagnateurs. Il apparaît donc de plus en plus important de mettre l'accent sur la gestion et la mobilisation des ressources humaines afin que celles-ci deviennent les responsabilités majeures des cadres et que ces aspects de leur travail se reflètent dans leur description de tâches.

Voilà quelques exemples où la fonction de cadre nécessite des ajustements. Une réflexion s'impose au sein des équipes de gestion afin d'être en mesure de proposer des paramètres qui tiennent compte de la réalité actuelle des organisations.

## ***1.2. Adapter le profil de compétences des cadres à la réalité actuelle***

Si le travail et les responsabilités des cadres changent, qu'en est-il de leurs compétences et des compétences attendues? Les compétences que l'on exigeait de la part des cadres il y a cinq ans ne sont peut-être pas les mêmes aujourd'hui. Il est fort possible que de nouvelles compétences s'avèrent maintenant nécessaires pour occuper un poste de cadre au sein du réseau. Les organisations ont-elles réfléchi au profil qu'elles recherchent maintenant chez leurs cadres ? Il s'agit pourtant d'une démarche essentielle si l'on veut soutenir les cadres de façon concrète et les aider à relever les nouveaux défis que comportent leurs tâches. Par ailleurs, l'établissement doit *réellement* mettre à la disposition de son personnel d'encadrement du temps et des ressources pour qu'il puisse maintenir ses compétences à jour et en acquérir de nouvelles. Voilà autant d'éléments qu'il sera nécessaire de préciser avant de lancer des opérations de recrutement.

Avec l'avènement des CSSS, certains postes de cadres sont devenus « stratégiques » pour mener à bien la réforme amorcée. Chaque organisation doit déterminer quels sont ces postes et préciser les exigences essentielles, en matière de connaissances et d'expérience, que doivent détenir les personnes afin de maximiser les chances de succès en accédant à ces postes.

Le MSSS a d'ailleurs annoncé son intention de revoir sa politique nationale sur le sujet et de redéfinir sa stratégie d'action pour les prochaines années. Le développement des

---

2. Par des moyens tels que le soutien, le coaching et l'évaluation de rendement, et par l'intégration de nouvelles recrues (jeunes et immigrants, par exemple) dans les équipes en place.

compétences revêt donc une importance capitale dans une stratégie de renouvellement du personnel, tant sur le plan national que local.

On notera qu'il sera également question de ce sujet dans la définition des autres stratégies (maintien des cadres en poste et relève, par exemple).

### ***1.3. Réviser certaines des conditions de travail des cadres***

Nous devons nous interroger sur la charge de travail des cadres. Les discours tenus dans les domaines public et politique sont unanimes : il faut trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Or, présentement, la charge de travail de plusieurs cadres dépasse souvent, et de loin, la charge qui leur permettrait de parvenir à un certain équilibre. Il est donc nécessaire de réfléchir à la question et mettre en place des conditions permettant de rétablir un équilibre acceptable là où cela s'avère nécessaire. Parallèlement, nous devons nous questionner sur le type de contribution que nous attendons des gestionnaires : qu'exige-t-on des cadres en matière de performance et de résultats ? Est-ce que les attentes des employeurs sont claires et réalistes et est-ce qu'elles sont explicitement décrites ?

Il est essentiel aussi de se pencher sur la reconnaissance manifestée au personnel cadre. Les discours tenus sur le plan local, mais aussi à l'échelle nationale, doivent d'abord reconnaître l'apport du personnel d'encadrement à la gestion efficace du réseau. Un discours positif aura non seulement des effets mobilisateurs sur les cadres en postes, mais il aura aussi des effets positifs sur la relève issue du réseau, mais aussi sur l'attraction de nouveaux candidats. Évidemment, au-delà des discours, des mécanismes de reconnaissance, autres que le boni au rendement doivent être mis en place pour que les efforts du personnel d'encadrement soient reconnus avec sincérité.

Qui dit reconnaissance parle aussi de pratiques mobilisatrices. Dans quelle mesure les cadres sont-ils appelés à contribuer à la formulation de stratégies organisationnelles et à la définition des priorités annuelles de leur établissement ? Leur expertise est-elle mise à profit dans le choix des orientations stratégiques ? Malheureusement, cela n'est pas toujours le cas, et pourtant, il est essentiel que les cadres se sentent « partie prenante » de l'équipe de gestion. Ils doivent pour cela détenir une certaine marge de manœuvre dans l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent pouvoir exercer une certaine influence à l'intérieur de l'organisation afin de ne pas se sentir relégués au rang de simples exécutants. Voilà autant de dimensions auxquelles chaque organisation est invitée à réfléchir pour s'assurer que la profession de cadre soit une « profession attrayante ».

#### ***1.4. Améliorer le processus de dotation par une analyse rigoureuse des besoins***

Certains postes d'encadrement semblent plus difficiles à pourvoir, soit au moment de l'affichage, soit sur une base permanente, et cela davantage depuis un certain temps. Il serait certainement opportun de documenter de façon éclairée ce phénomène : quels types de postes connaissent ces difficultés ? Quels sont les facteurs permettant d'expliquer la situation ? Quelles avenues faudrait-il emprunter pour l'améliorer la situation ? Tous les paliers local, régional et national sont appelés à travailler ensemble pour revoir et corriger ce problème.

Plusieurs des éléments décrits précédemment (rôle et compétences des gestionnaires, nombres de postes d'encadrement nécessaires) ont déjà fait l'objet de réflexions ou de recherches au cours des dernières années. En conséquence, si nous nous inspirons de ce qui a déjà été fait, certaines actions proposées pourraient prendre forme dans des délais raisonnables et selon des modalités plus simples, qui tiendraient compte de la réalité des établissements. Il serait d'ailleurs possible, pour ce faire, de profiter des connaissances déjà acquises et des modèles que certains établissements expérimentent depuis un certain temps pour tirer quelques grandes conclusions et les partager avec les dirigeants des autres établissements. Il ne s'agit pas de proposer ici un modèle universel, mais plutôt de suggérer quelques paramètres auxquels les établissements seront invités à réfléchir. Lorsqu'ils réviseront le mode d'organisation des soins et des services qu'ils ont mis en place pour assurer les services à la population, par voie de conséquence, ils examineront le mode d'organisation du travail sur lequel ils s'appuient.

## **2. FAVORISER LE MAINTIEN DES CADRES EN POSTE**

Lorsque les conditions d'exercice de la fonction de cadre auront été révisées et qu'elles auront permis l'aménagement d'un environnement intéressant, où il sera possible de travailler en fonction d'objectifs réalistes, il sera possible de s'attarder à la deuxième stratégie proposée en vue de favoriser le maintien des cadres en poste. Cela signifie qu'il faudra se doter de moyens pour que les cadres en place veuillent y demeurer : qu'il s'agisse de jeunes ressources qui désirent relever les défis de demain, ou de ressources d'expérience qui représentent une force pour le réseau.

Il est impératif de maintenir les cadres en poste, et ce, pour deux principales raisons. D'une part, perdre l'expertise acquise au fil des ans rendrait plus difficiles les ajustements nécessaires à l'intérieur d'un réseau de services en constante évolution et entraînerait une disparition plus rapide de la mémoire organisationnelle et des savoirs implicites essentiels à la gestion d'une organisation complexe. Les cadres en poste constituent sans aucun doute un élément indispensable si l'on souhaite maintenir l'offre de services de qualité à la population.

D'autre part, ne pas retenir les cadres nouvellement nommés pourrait mettre en péril la relève de cadres cliniques provenant du réseau. Or, nous savons que cette relève est indispensable pour assurer le type de services que notre réseau offre à la population.

En effet, la littérature est très claire à ce sujet : les exercices de remplacement à répétition coûtent cher, et le renouvellement du personnel, si les cadres nouvellement nommés ne demeurent pas en poste, peut avoir des effets négatifs non négligeables. Il est donc impérieux de s'assurer que ceux que l'on prépare à occuper des postes de gestion puissent avoir accès à ces postes et qu'ils puissent se réaliser avec succès. Aussi est-il important que les professionnels qui, dans le cheminement de leur carrière, s'orientent vers des rôles de gestion, puissent avoir accès à des postes à la hauteur de leur expérience ainsi qu'à l'accompagnement nécessaire. Un séjour décevant ou trop bref à l'intérieur d'un établissement est non seulement démotivant pour la personne qui a à vivre cette expérience, mais le départ précipité d'un gestionnaire envoie un message ambigu à ses collègues et peut être nuisible au climat de travail.

Les cinq objectifs de travail suivants permettront assurément de favoriser le maintien des cadres en poste et d'éviter les conséquences néfastes occasionnées par un trop grand roulement du personnel d'encadrement.

## ***2.1. Mettre en place des processus d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des cadres nouvellement en fonction***

L'expérience des dernières années a été très révélatrice : les cadres nouvellement en fonction<sup>3</sup> ne peuvent être totalement laissés à eux-mêmes. Non seulement doivent-ils être accueillis selon une démarche planifiée et organisée, mais ils doivent également être accompagnés durant plusieurs semaines et mois de leur entrée en fonction. On parle ici d'un véritable programme d'appropriation du rôle de cadre.

En offrant aux cadres cet accompagnement, l'établissement s'assure que les cadres embauchés sont en mesure d'exercer efficacement leurs fonctions, qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités et qu'ils connaissent les rouages administratifs de l'organisation. L'établissement peut, par la même occasion, vérifier la nature de leurs rapports avec leur environnement de travail et voir quelle lecture ils font de la culture de l'organisation.

Le gestionnaire d'aujourd'hui ne se trouve plus devant un monde « fixe et connu », mais dans un monde où il doit gérer une série d'interactions à partir de données changeantes. Dans un tel contexte, le cadre nouvellement en fonction a besoin d'être soutenu par des pairs expérimentés, capables de l'aider à décoder les multiples éléments dont il doit tenir compte dans son travail et à adopter le comportement qu'on attend de lui. Une simple formation académique ne saurait être l'unique préalable à l'exercice de cette fonction.

## ***2.2. Mettre en place un programme de maintien de compétences***

Comme nous l'avons souligné précédemment, le monde de la gestion a énormément changé au cours des dernières années. La plupart des cadres doivent s'ajuster à cette nouvelle situation, adopter de nouvelles pratiques et, dans de nombreux cas, « inventer » des façons de faire qui sont différentes. Cet ajustement demande souvent de nouvelles compétences, qui ne s'acquièrent qu'avec le temps. On doit donc prévoir des mesures concrètes pour aider les cadres à maintenir les compétences nécessaires et évolutives à l'exercice de leurs fonctions.

Posséder une expérience en gestion, même reconnue, n'est pas toujours suffisant pour faire face seul aux nouveaux défis. Le coaching, l'aménagement de lieux d'échange et d'apprentissage, le « codéveloppement », le perfectionnement et la formation traditionnelle sont autant de moyens qui peuvent assurer le maintien et le développement des compétences requises.

À l'aide de ces moyens, il faut offrir à chaque cadre un plan individuel de développement des compétences (PIDC), dont il aura l'occasion de discuter à chaque année avec son supérieur immédiat, afin de convenir de moyens concrets pour maintenir à jour ou acquérir les

---

3. Qu'il s'agisse de ceux qui occupent pour la première fois un poste de gestion ou de ceux qui aspirent à des niveaux supérieurs de gestion.

compétences exigées par son poste : perfectionnement, mandats spéciaux, accompagnement, etc. Cet exercice a aussi l'avantage d'assurer une communication continue entre le supérieur immédiat et le cadre supervisé, où il est question d'objectifs, de résultats et de reconnaissance. En fait, tout ce que la littérature appelle les « outils de la mobilisation » !

Un programme où chaque cadre peut bénéficier d'un plan individuel de développement des compétences constitue un moyen intéressant pour attirer et retenir les cadres au sein de l'organisation. Le cadre sait ainsi que son organisation est attentive à ses besoins, qu'elle souhaite contribuer à son cheminement de carrière, que des outils et des possibilités d'apprentissage lui sont offerts, et que le processus d'adaptation au changement résulte d'efforts conjoints. Si on leur donne cette assurance, les cadres seront moins enclins à se décourager, à changer de carrière ou à « fuir le bateau », particulièrement dans un contexte où les changements sont souvent rapides et répétitifs.

### ***2.3. Amener les cadres à contribuer au changement***

Parmi les motifs qui incitent certaines personnes à se diriger vers le monde de la gestion, mentionnons entre autres la volonté de contribuer à l'évolution d'une organisation et l'atteinte d'objectifs personnels et professionnels. En d'autres mots, pouvoir utiliser son pouvoir d'influence pour un secteur donné.

Au cours des dernières années, devant le nombre de changements à effectuer, et devant l'urgence et la rapidité de ces changements, bon nombre de cadres, souvent de niveau intermédiaire, ont eu le sentiment de devenir des exécutants davantage que des gestionnaires. En effet, la vision de l'organisation et ses alignements stratégiques ont parfois été définis sans qu'ils aient véritablement pris part à cette définition. Il est également arrivé que des décisions soient prises sans qu'ils aient eu leur mot à dire.

La situation, en 2007, semble ne pas avoir réellement changé. Que la demande vienne de la direction générale, de l'agence régionale ou du MSSS, la contribution des cadres, bien souvent, se résume à exécuter ce qui a été pensé par d'autres. Pour certains, remplir un rôle de simple exécutant comporte de moins en moins de satisfaction. Cette situation, par ailleurs, occasionne d'importantes difficultés lorsqu'il s'agit de passer à l'action.

Pourtant, ces gestionnaires ont de l'expérience, ils connaissent bien le terrain, ils sont capables de déterminer clairement les besoins de la population, ils côtoient leurs équipes tous les jours, et ils connaissent les forces et les faiblesses de leur unité. Ces atouts leur permettraient certainement de contribuer de façon positive à l'élaboration et au choix des stratégies nécessaires pour réaliser les changements qui surviennent dans le réseau, ainsi qu'à la formulation du projet clinique.

Cette volonté d'associer davantage les cadres à la prise de décision exige que l'on ait recours à des mécanismes d'échange avec les personnes les représentant. Ces mécanismes pourraient



être fort utiles dans la planification des changements à venir. Sur le plan régional, le personnel d'encadrement du réseau pourrait être associé dans une plus large mesure aux défis collectifs. Sur le plan local, les cadres pourraient être vus davantage comme des moteurs de changement plutôt que comme de simples courroies de transmission.

Un tel redressement enverrait un signal clair au personnel d'encadrement du réseau : leur contribution est requise à tous les niveaux pour influencer l'évolution et l'amélioration du système de santé et de services sociaux. Voilà une source de motivation, de mobilisation et, bien sûr, un moyen efficace pour les retenir !

#### ***2.4. Multiplier les occasions, pour les cadres, de relever de nouveaux défis***

Bon nombre de cadres ont acquis, au fil des ans, des expertises uniques dans leur domaine, tandis que d'autres auront sous peu acquis de telles expertises. Par ailleurs, certains cadres ont « fait le tour du jardin » dans leur secteur d'activité et seraient intéressés par de nouveaux défis, dans des environnements différents, ou par d'autres missions ou mandats à l'intérieur du réseau.

Il est possible d'utiliser de façon optimale l'expertise de ces cadres en leur confiant des mandats « spéciaux »<sup>4</sup> à l'interne ou des mandats à l'extérieur de leur établissement, par exemple, ou en prêtant temporairement leurs services. Pour ceux qui possèdent des expertises pointues et reconnues, ce serait un excellent moyen de consolider cette expertise tout en aidant un autre établissement. Ceux qui veulent vivre une autre expérience de gestion pourraient quant à eux relever de nouveaux défis. L'organisation, de son côté, s'assurerait ainsi de conserver les services d'une personne expérimentée. Le but visé ici est de maintenir la motivation du cadre, de faire profiter le réseau d'une expertise intéressante et de favoriser le travail en réseau.

Évidemment, tous les dirigeants ne considèrent pas nécessairement ces échanges comme des gains. Voilà pourquoi des efforts de sensibilisation en ce sens doivent être faits auprès de ceux-ci. Les expériences actuelles doivent également être documentées et l'on doit faire connaître les effets positifs de ces démarches.

Pour attirer les cadres et pour les maintenir en poste, il faut d'abord veiller à maintenir leur motivation et à les mobiliser.

---

4. Par exemple, des expériences faisant appel à des équipes d'intervention spéciales (de type « swat team ») pourraient aider les établissements régionaux dans des dossiers communs à tous, tels que la compilation de bilans, les rapports, les documents faisant état de la situation, etc.

## ***2.5. Explorer les conditions facilitant la prolongation de carrière***

Pour plusieurs cadres, l'expérience accumulée au fil des ans, les changements qui se succèdent et la gestion toujours plus complexe du réseau, le tout combiné à l'âge des personnes, entraînent parfois une certaine lassitude. Dans bien des cas, ces cadres souhaitent vivement un allègement de tâches. Les structures actuelles et les ressources disponibles rendent néanmoins difficiles de tels allègements. Souvent, le seul choix qui leur reste est de quitter leur poste pour prendre leur retraite, qu'il s'agisse d'une retraite normale ou anticipée.

Pourtant, plusieurs de ces cadres poursuivraient leur vie professionnelle si on leur en offrait la possibilité en leur proposant, par exemple, un poste de conseiller, en leur confiant des mandats pour piloter des projets spéciaux, ou en leur proposant de superviser de nouveaux cadres. Bref, ils accepteraient de rester au sein du réseau si on les plaçait devant de nouveaux défis et si on leur offrait des conditions plus conformes à leurs attentes en cette période de vie. Ces conditions pourraient aussi inclure des ententes inter-établissements. Il s'agirait là d'autant de moyens pour tirer profit de leur vaste expérience et de leur connaissance accumulée au cours des ans.

Une autre avenue qui mérite d'être sérieusement explorée est de permettre aux cadres en fin de carrière de transmettre leur expertise à leurs successeurs. Dans un réseau, tel le nôtre, où la qualité des services est d'une importance majeure, l'expertise du cadre doit être transmise à son successeur pour assurer la continuité. Tous les établissements devraient réfléchir aux mesures à mettre en place pour permettre la transmission de cette expertise et s'assurer que les cadres en fin de carrière puissent bénéficier d'un programme personnalisé pour ce faire.

L'exploration d'une telle avenue permettrait de retenir de nombreux cadres encore un certain temps. Déjà, certaines expériences en ce sens sont en cours : le MSSS contribue financièrement à des «projets de prolongation de carrière». Les établissements pourraient faire le bilan de ces expériences et estimer la pertinence de les poursuivre et de les documenter. Le cas échéant, ils pourraient en faire la promotion ou expérimenter d'autres projets de même nature.

### **3. FAVORISER LA RELÈVE À L'INTÉRIEUR DU RÉSEAU**

À cause des caractéristiques du réseau de la santé et des services sociaux, où l'aspect clinique est primordial, bon nombre de postes de gestion sont occupés par des personnes issues du milieu professionnel. Dans ce contexte, une approche ayant pour objet le renouvellement du personnel d'encadrement doit passer inévitablement par une stratégie visant la relève à l'intérieur du réseau. D'ailleurs, dans le premier plan destiné à la main-d'œuvre cadre (couvrant les années 2001 à 2004), 1 490 candidats potentiels ont été sélectionnés dans les établissements du réseau et se sont inscrits dans des programmes de formation universitaire dans la plupart des régions du Québec.

#### ***3.1. Évaluer les programmes destinés à la relève***

Si l'on veut assurer une relève issue du réseau, il faut d'abord évaluer les programmes destinés à la relève qui ont été mis en place au cours des dernières années, en s'attardant particulièrement aux programmes de formation.

En effet, il est nécessaire d'établir un bilan précis pour planifier les actions qui seront entreprises dans les années à venir. Sur les milliers de personnes formées, combien ont obtenu ou sont en voie d'obtenir des postes de cadres ? Quels sont les impacts de cette formation sur le renouvellement du personnel ? Quelles suites doit-on donner aux programmes de formation ?

#### ***3.2. Promouvoir la fonction de cadre***

Pour inciter les gens à se diriger vers le domaine de la gestion, il faut que le métier de gestionnaire soit connu et valorisé. Il faut donc que chaque instance concernée tienne un discours valorisant à propos de la fonction de cadre. Dans les établissements, il faudrait saisir toutes les occasions qui se présentent pour faire connaître cette fonction auprès du personnel et en valoriser les avantages. À ce sujet, l'établissement pourrait agir de son propre chef, par des initiatives locales. Ces initiatives pourraient aussi donner lieu à des interventions régionales ou nationales ayant le même objectif.

La promotion de la fonction de cadre va cependant au-delà d'initiatives visant à en vanter les mérites. Le traitement fait aux cadres peut également constituer un élément de discours très convaincant. Bien accueillir les nouveaux cadres, leur offrir de bonnes conditions de travail, leur permettre de participer concrètement aux orientations de l'organisation, s'engager à maintenir à jour leurs compétences et leur fournir des conditions d'avancement intéressantes sont autant de moyens très appréciés par le personnel en place. Ces stratégies contribuent également, faut-il le préciser, à promouvoir la fonction de cadre.

Un autre élément qu'il ne faut pas négliger quand il s'agit de promouvoir la fonction de cadre est l'appréciation personnelle des cadres, c'est-à-dire la façon dont ils entendent leurs propres fonctions. Parfois, devant des situations complexes ou dans des moments plus difficiles, il est tentant de ne voir que les « mauvais aspects » de sa fonction. Il faut donc être vigilant et inciter chacune des personnes concernées à prendre ses responsabilités à cet égard, car un discours trop pessimiste sur la fonction de cadre pourrait devenir une invitation à ne pas choisir cette avenue professionnelle.

Les meilleurs promoteurs de la fonction de cadre sont les cadres eux-mêmes. Il y a donc lieu d'être vigilant quant aux impacts que peut avoir l'appréciation de cette fonction par les cadres eux-mêmes, particulièrement en présence d'une situation complexe pouvant toucher la mobilisation ou le maintien du personnel.

### ***3.3. Concevoir un plan favorisant la transmission de l'expertise des cadres d'expérience***

Dans la mesure où les analyses de besoins ont été effectuées, il est essentiel de maintenir les programmes de sélection de la relève à l'interne ; le repérage de candidats pouvant potentiellement occuper des postes de cadres s'avère une nécessité constante. D'ailleurs, plusieurs outils éprouvés pouvant faciliter une telle démarche ont été mis à la disposition des agences régionales et des établissements lors du dépôt du plan de main-d'œuvre couvrant les années 2001 à 2005. Cet effort local de repérage doit cependant se faire de façon transparente et rigoureuse.

Après avoir sélectionné les candidats à la relève, l'établissement doit, à l'aide d'un plan d'intégration personnalisé, leur offrir des programmes de formation et des occasions d'expérimenter sur le terrain, tout en bénéficiant de l'expérience de leurs prédécesseurs<sup>5</sup>.

Les possibilités qui sont offertes aux nouveaux cadres doivent également respecter le cheminement professionnel et personnel de chacun, en fonction du plan individuel établi. La transmission du savoir des cadres d'expérience doit quant à elle se faire en fonction des connaissances de chaque candidat et de son besoin d'expérimenter sur le terrain ou d'intégrer les connaissances acquises en situation de travail.

Un excellent moyen pour que cette stratégie porte ses fruits est certainement de nommer un répondant pour chaque candidat à la relève. Le rôle de celui-ci sera majeur : maintenir l'intérêt du candidat, lui transmettre son expertise, s'assurer que les exercices de préparation à la fonction de cadre se déroulent normalement, déterminer quels sont les moments propices à l'expérimentation, donner la rétroaction nécessaire au candidat et évaluer quel niveau de compétences celui-ci doit maintenir ou acquérir. Une telle évaluation pourrait être fort avantageuse pour les aspirants à des fonctions supérieures de gestion.

---

5. La transmission de cette expérience peut se faire de différentes façons : intérim, coordination de projets spéciaux et mandats à temps partiel.

#### **4. PROMOUVOIR LA FONCTION DE CADRE À L'EXTÉRIEUR DU RÉSEAU**

Même si les établissements ont traditionnellement favorisé l'embauche de cadres travaillant déjà à l'intérieur du réseau, le recrutement à l'extérieur apparaît comme une avenue tout aussi intéressante pour la recherche de nouveaux diplômés en gestion.

D'une part, certains postes d'encadrement actuels, notamment dans les secteurs administratifs, ne nécessitent pas d'expérience préalable dans un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. D'autre part, les nouvelles contraintes en matière de gestion, de même que les exigences élevées en ce qui a trait à la performance, pourraient, dans certains cas, amener les instances concernées à se questionner de nouveau sur les exigences traditionnelles en matière clinique. Une réflexion à cet égard pourrait s'avérer fructueuse.

Quoi qu'il en soit, dans le contexte actuel, la promotion de la fonction de cadre à l'extérieur du réseau devient une stratégie nécessaire. Cette promotion pourrait viser divers milieux : les secteurs publics ou parapublics, le secteur communautaire, le secteur privé, et, bien sûr, les milieux d'enseignement.

Beaucoup d'étudiants en gestion connaissent mal la réalité et la culture d'un établissement public de santé ou de services sociaux. À cet égard, il serait intéressant de penser à offrir des stages ou des sessions de formation, dans les milieux universitaires et collégiaux, qui seraient assumées par des responsables du réseau, afin de mieux faire connaître la réalité du réseau et démontrer les nombreux avantages d'y faire carrière. Par ailleurs, pourquoi ne pas offrir aux étudiants la possibilité de faire des stages ou d'occuper des emplois d'été dans le réseau ? Pourquoi ne pas confier à des étudiants finissants la gestion de certains projets spéciaux ?

#### **5. AMÉLIORER LE RECRUTEMENT EN RÉGION ÉLOIGNÉE**

Il existe présentement un important problème de recrutement en région éloignée. Pour corriger cette situation, il y aurait tout lieu d'entreprendre des actions novatrices pour attirer de nouvelles recrues ou faciliter la venue de cadres expérimentés dans des environnements différents.

Tous les paliers, national, régional et local, pourraient travailler de concert pour améliorer la situation.

## PLAN D'ACTION 2007-2010

### PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE CADRE

Plusieurs éléments apparaissant dans le tableau qui suit contiennent des références au texte précédent, où l'on pourra trouver des explications détaillées.

CONDITION PRÉALABLE INDISPENSABLE : ÉVALUER LES BESOINS LOCAUX EN MATIÈRE DE PERSONNEL D'ENCADREMENT			
OBJETIFS VISÉS	ACTIONS NATIONALES	ACTIONS RÉGIONALES	ACTIONS LOCALES
S'assurer de la mise en place, dans tous les établissements du réseau, de processus d'évaluation continue du personnel d'encadrement et des besoins en matière de relève.	Publier annuellement un document faisant état du profil du personnel d'encadrement du réseau et diffuser cette information sur une base territoriale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre aux établissements d'avoir facilement accès aux outils existants en matière de planification de la main-d'œuvre.</li> <li>- Diffuser auprès des établissements des données faisant état de la situation du personnel.</li> <li>- Définir les objectifs à atteindre en matière de relève sur le plan régional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser ses effectifs et effectuer des prévisions pour déterminer ses besoins en matière de relève.</li> <li>- Transmettre à l'agence régionale les données recueillies de façon à avoir une vue d'ensemble de la situation.</li> <li>- Identifier les candidats potentiels à la relève à l'intérieur des établissements locaux.</li> </ul>
INDICES DE RÉALISATION			
D'ici la fin de 2007, chaque établissement aura transmis à son agence régionale un document faisant état du profil de son personnel et de ses besoins en cette matière. Les agences et les établissements devront également remettre au MSSS le document qu'ils auront produit (à l'aide d'outils validés sur le plan national) quant à la planification stratégique régionale du personnel d'encadrement pour la période allant de 2007 à 2010.			
STRATÉGIE 1 : RÉVISER LES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION DE CADRE DANS LE RÉSEAU			
1.1 Définir les nouveaux paramètres de l'organisation en vue d'obtenir des résultats optimaux en ce qui concerne le travail des gestionnaires en fonction, et tenir compte, pour ce faire, de la nouvelle réalité du réseau.	Proposer aux dirigeants du réseau et à leurs partenaires des pistes concrètes pour améliorer l'organisation du travail des cadres, en ayant notamment recours à des pratiques novatrices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inciter les dirigeants du réseau régional à amorcer une réflexion à partir des pratiques et des projets déjà existants dans les établissements, utiliser des moyens concrets pour faire connaître ces projets et ces pratiques et susciter la mise en œuvre de projets pilotes.</li> <li>- Offrir aux dirigeants du réseau des outils appropriés pour atteindre ces objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser la situation actuelle de l'établissement au regard des nouveaux paramètres de l'organisation en ce qui concerne le travail des gestionnaires.</li> </ul>

**STRATÉGIE 1 : RÉVISER LES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA FONCTION DE CADRE DANS LE RÉSEAU (SUITE)**

OBJECTIFS VISÉS	ACTIONS NATIONALES	ACTIONS RÉGIONALES	ACTIONS LOCALES
<p>1.2 À la lumière de la nouvelle réalité, définir plus clairement les compétences requises pour l'exercice du travail de gestion dans le réseau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer quelles sont les compétences que l'on espère trouver chez les hors-cadres et les faire connaître à l'intérieur du réseau.</li> <li>- Instrumenter le réseau de façon à ce que les compétences exigées des hors-cadres soient adaptées à la nouvelle réalité du réseau sur le plan de la gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumenter le réseau de façon à contribuer à la mise à jour des profils de compétences des cadres en fonction de la nouvelle réalité du réseau sur le plan de la gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder aux ajustements nécessaires pour que les compétences des cadres en fonction (hors-cadres, cadres supérieurs et intermédiaires) correspondent à la nouvelle réalité organisationnelle.</li> </ul>
<p>1.3 Revoir les conditions d'exercice des fonctions de cadre et de hors-cadre. À titre illustratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- charge de travail</li> <li>- conditions de travail</li> <li>- processus de reconnaissance</li> <li>- équilibre travail-famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amorcer une démarche de recensement des pratiques considérées comme les meilleures.</li> <li>- Soutenir la diffusion de ces pratiques dans le réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recenser les pratiques considérées comme les meilleures et les faire connaître aux dirigeants locaux.</li> <li>- Soutenir la mise en place de nouvelles pratiques.</li> </ul>	<p>Amorcer la révision des pratiques ou des politiques de gestion de façon à améliorer les conditions d'exercice de la fonction de cadre.</p>
<p>1.4 Améliorer la dotation en personnel concernant certains types de postes difficiles à pourvoir.</p>	<p>Concevoir une structure d'analyse et mettre en commun les outils nécessaires pour atteindre l'objectif visé à l'échelle nationale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colliger, sur une base régionale, les données fournies par les établissements.</li> <li>- Animer des échanges avec les établissements afin de définir les améliorations souhaitables et d'envisager les moyens possibles pour entreprendre ces améliorations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer quels sont les postes difficiles à pourvoir sur le plan local.</li> <li>- Documenter de façon détaillée les situations problématiques, de même que les facteurs pouvant expliquer ces situations.</li> </ul>

## STRATÉGIE 2 : FAVORISER LE MAINTIEN DES CADRES EN POSTE

OBJECTIFS VISÉS	ACTIONS NATIONALES	ACTIONS RÉGIONALES	ACTIONS LOCALES
<p>2.1 Mettre en place des processus d'accueil et d'intégration des cadres nouvellement en fonction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les principaux éléments du programme national d'accueil des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- enjeux nationaux</li> <li>- structures et organisations</li> <li>- priorités sur le plan de la santé</li> </ul> </li> <li>- S'assurer que les hors-cadres bénéficient d'un programme d'accueil national.</li> <li>- Promouvoir la mise en place de programmes d'accueil favorisant l'intégration des cadres nouvellement en fonction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser les dirigeants du réseau à l'importance de mettre en place des processus d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres.</li> <li>- Faire connaître les programmes existants.</li> <li>- S'assurer que les établissements se dotent d'un programme d'accueil structuré tenant compte des enjeux et des priorités sur le plan régional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir un programme d'accueil et d'intégration favorisant le maintien en fonction des nouveaux cadres.</li> <li>- S'assurer que les actions locales s'inscrivent dans la foulée des programmes national et régionaux déjà proposés.</li> <li>- Mettre en place des activités permettant au cadre de se familiariser avec ses nouvelles fonctions (rôle, compétences, culture organisationnelle, etc.).</li> </ul>
<p>2.2 Mettre en place un programme de maintien et de développement des compétences pour les cadres.</p>	<p>Soutenir le développement des compétences des cadres pour leur permettre de s'intégrer rapidement à leur nouvel emploi, de s'adapter plus facilement aux changements associés à leurs nouvelles fonctions et de favoriser leur avancement à l'intérieur du réseau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser les dirigeants locaux à l'atteinte de cet objectif en leur faisant part des effets positifs qui pourraient en résulter.</li> <li>- Réaliser des interventions ou des activités de développement en relation avec les mandats des comités régionaux.</li> </ul>	<p>Concevoir, pour chaque cadre, un plan individuel de développement et de maintien des compétences, et soutenir la réalisation de ces plans.</p>
<p>2.3 S'assurer que chaque palier du réseau (national, régional et local) possède des mécanismes de communication et d'échange efficaces permettant à ses cadres d'exprimer leur point de vue.</p>	<p>Revoir et améliorer, s'il y a lieu, les mécanismes d'échange avec les représentants des cadres, afin de bien connaître les impacts des changements occasionnés par leurs nouvelles fonctions sur les gestionnaires.</p>	<p>Revoir et améliorer, s'il y a lieu, les mécanismes d'échange avec les représentants des cadres, afin de bien connaître leurs points de vue quant aux impacts des changements que connaît le réseau sur leurs pratiques de gestion.</p>	<p>Revoir ou améliorer, s'il y a lieu, les pratiques d'échange continu avec les cadres pour les associer à la planification et à la réalisation des changements organisationnels.</p>



## STRATÉGIE 2 : FAVORISER LE MAINTIEN DES CADRES EN POSTE (SUITE)

OBJECTIFS VISÉS	ACTIONS NATIONALES	ACTIONS RÉGIONALES	ACTIONS LOCALES
<p>2.4 Offrir aux cadres en poste la possibilité d'être plus mobiles.</p> <p>À titre illustratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mandats externes</li> <li>- prêts de services</li> <li>- « swat team » régionale</li> </ul>	<p>Mettre en place des mécanismes facilitant la mobilité des cadres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser les dirigeants du réseau à la nécessité de mettre en place des mécanismes facilitant la mobilité des cadres.</li> <li>- Mettre en place des mécanismes facilitant la mobilité des cadres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examiner les situations où il est possible d'offrir une certaine mobilité aux cadres et faciliter la réalisation de projets concrets à cet effet dans l'établissement.</li> <li>- Encourager et faciliter la participation des cadres à de tels projets.</li> </ul>
<p>2.5 Explorer les conditions favorisant la prolongation de la carrière des cadres et facilitant la transmission de leur expertise à leurs successeurs à la fin de leur carrière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les projets pilotes en cours en matière de prolongation de carrière et en partager les résultats avec le réseau.</li> <li>- Publiciser les projets en cours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire connaître les résultats des projets pilotes.</li> <li>- Soutenir les établissements pour faciliter la transmission de l'expertise des cadres à leurs successeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer quelles sont les mesures permettant la transmission de l'expertise des cadres et qui sont les cadres susceptibles d'être visés par ces mesures.</li> <li>- Mettre en place des pratiques personnalisées pour permettre aux cadres de mieux vivre leur fin de carrière.</li> </ul>

### STRATÉGIE 3 : FAVORISER LA RELÈVE À L'INTÉRIEUR DU RÉSEAU

OBJECTIFS VISÉS	ACTIONS NATIONALES	ACTIONS RÉGIONALES	ACTIONS LOCALES
<p>3.1 Procéder à une évaluation des programmes de relève mis en place au cours des dernières années et compiler les résultats observables.</p>	<p>Analyser les mesures mises en place et les résultats observés en matière de relève par le comité de suivi de la PMO du personnel d'encadrement.</p>	<p>Compiler, sur une base régionale, les résultats des mesures prises (notamment en ce qui concerne les programmes de formation) et calculer le nombre de postes qui ont été attribués, ou qui le seront bientôt, grâce à ces mesures.</p>	<p>Faire le bilan des mesures prises en déterminant notamment le nombre de postes attribués grâce à celles-ci.</p>
<p>3.2 Promouvoir la fonction de cadre et les possibilités de carrière dans le domaine de la gestion auprès du personnel du réseau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopter un discours valorisant le personnel d'encadrement dans les grandes stratégies ministérielles.</li> <li>- Présenter la fonction de cadre à l'intérieur du réseau comme un élément positif auprès des diverses instances politiques (autres ministères, organismes).</li> </ul>	<p>Créer des occasions de souligner le travail important du personnel d'encadrement dans l'atteinte des objectifs du réseau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Témoigner de l'apport des cadres à l'atteinte des objectifs organisationnels de l'établissement en saisissant toutes les occasions offertes pour ce faire.</li> <li>- S'assurer de l'existence, sur une base continue, de mesures de reconnaissance individuelle ou collective.</li> </ul>
<p>3.3 Favoriser la transmission de l'expertise des cadres d'expérience auprès des aspirants cadres et auprès de ceux qui visent des niveaux supérieurs de gestion.</p> <p>À titre illustratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- projets ad hoc</li> <li>- postes à temps partiel</li> <li>- mandats spéciaux</li> </ul>	<p>Formuler et proposer au réseau des orientations visant à mettre en place des plans d'intégration du personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager les dirigeants des établissements à mettre en place ces plans d'intégration.</li> <li>- Soutenir les établissements en leur faisant connaître les outils dont ils peuvent disposer pour ce faire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre chaque candidat à la relève afin d'évaluer sa performance en situation d'apprentissage et de déterminer dans quelle mesure il a contribué à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.</li> <li>- Permettre à chaque candidat de profiter d'occasions de faire l'apprentissage des ses nouvelles fonctions sur le terrain et de bénéficier de moyens pour maintenir les compétences acquises dans son établissement ou dans un autre établissement du réseau.</li> </ul>

<b>STRATÉGIE 4 : PROMOUVOIR LA FONCTION DE CADRE À L'EXTÉRIEUR DU RÉSEAU</b>			
<b>OBJECTIFS VISÉS</b>	<b>ACTIONS NATIONALES</b>	<b>ACTIONS RÉGIONALES</b>	<b>ACTIONS LOCALES</b>
<p>4.1 Faire la promotion de la fonction de cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux auprès de divers publics.</p> <p>À titre illustratif : les universités et les écoles de gestion</p>	<p>Concevoir une stratégie en vue de promouvoir la fonction de cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborer à la conception d'outils promotionnels avec les autres partenaires concernés.</li> <li>- Cibler les institutions qui pourraient être intéressées à collaborer à la stratégie de promotion de la fonction de cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux et établir des liens avec ces institutions.</li> <li>- Soutenir les établissements dans l'application des diverses mesures visant notamment l'offre d'emplois d'été ou de stages.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profiter des occasions qui se présentent pour échanger de l'information sur le travail de gestion avec les responsables des écoles de gestion.</li> <li>- Offrir aux étudiants la possibilité de faire des stages dans un établissement ou d'occuper certains postes durant la période estivale (emplois d'été).</li> </ul>
<b>STRATÉGIE 5 : AMÉLIORER LE RECRUTEMENT EN RÉGION ÉLOIGNÉE</b>			
<b>OBJECTIFS VISÉS</b>	<b>ACTIONS NATIONALES</b>	<b>ACTIONS RÉGIONALES</b>	<b>ACTIONS LOCALES</b>
<p>5.1 Concevoir des moyens pour attirer du personnel d'encadrement en région éloignée et s'assurer qu'il y a suffisamment de cadres disponibles.</p>	<p>Soutenir des projets visant à attirer ou à retenir les cadres dans les régions dites éloignées.</p>	<p>Favoriser la mise en place d'initiatives pour soutenir les établissements dans leur recherche de cadres et dans l'intégration de ceux-ci au sein de l'organisation.</p>	<p>Définir les besoins en matière de personnel d'encadrement, déterminer quelles activités pourraient intéresser les candidats potentiels à travailler dans l'établissement, et faciliter l'intégration des candidats qui se sont joints à l'organisation.</p>

## **ÉLÉMENTS À RETENIR**

### **LE COMITÉ DE TRAVAIL EST D'AVIS QUE :**

1. La fonction de cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux doit faire l'objet d'une reconnaissance positive, tant dans le discours politique que dans les mesures administratives qui seront prises.
2. Le MSSS doit s'assurer, avec ses partenaires du réseau, de suivre les recommandations contenues dans le présent document et d'en mesurer les impacts sur le renouvellement du personnel. Pour ce faire, le MSSS définira les mesures à prendre sur le plan national et fournira aux différents paliers du réseau des orientations claires pour chacun des objectifs poursuivis. Il leur fournira également des outils pertinents afin de mesurer les résultats obtenus de façon continue.
3. Des mesures doivent être mises en place rapidement pour mesurer les impacts concrets des programmes de formation de la relève cadre depuis l'année 2001.
4. Les partenaires du réseau (cadres, directions d'établissements et associations) doivent être invités à participer activement à la réalisation des travaux prévus dans le présent document.
5. Chaque établissement devrait amorcer une démarche locale de planification de la main-d'œuvre en 2007 et mettre celle-ci à jour régulièrement par la suite.
6. Un profil définissant les compétences recherchées à chaque niveau organisationnel doit être proposé aux établissements.
7. Les établissements doivent mettre en place un plan individuel de développement des compétences (PIDC) pour chaque cadre en poste.
8. Un programme d'accueil destiné au personnel d'encadrement, ainsi qu'un plan personnalisé permettant la transmission de l'expertise des cadres plus expérimentés aux cadres nouvellement en fonction, doivent être rapidement mis à la disposition des personnes concernées.
9. Les établissements doivent intégrer le plus rapidement possible la Politique de développement des compétences du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux dans leur gestion quotidienne.
10. Le présent document doit faire l'objet d'une campagne de diffusion à l'échelle nationale, de façon à mobiliser les dirigeants du réseau, ainsi que les partenaires participant à la mise en œuvre des recommandations qui y sont contenues.

