



# Politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement

2012-2015





# Politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement

2012-2015



Édition :

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

Le présent document a été publié 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 le document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

Bibliothèque et Archives Canada, 2012

ISBN : 978-2-550-64523-8 (version PDF)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

# Table des matières

## Contenu

Introduction.....	3
Principes directeurs de la politique.....	3
Évaluation des besoins effectuée localement et régionalement avec les représentants du personnel d'encadrement.....	3
Grands enjeux 2012-2015 .....	4
Priorités de développement de champs de compétences 2012-2015 .....	4
Personnel visé.....	4
Mise en réseau .....	5
Financement.....	5
Modalités de financement .....	5
Responsabilités des différents acteurs de la politique.....	6
Responsabilités communes à tous les acteurs.....	6
Responsabilités de la personne cadre ou hors-cadre .....	6
Responsabilités de l'établissement .....	6
Responsabilités de l'agence .....	7
Responsabilités du Comité régional de développement du personnel d'encadrement .....	7
Responsabilités du ministère de la Santé et des Services sociaux.....	7
Responsabilités des associations d'employeurs.....	8
Responsabilités des associations de cadres et de hors-cadres.....	8
Responsabilités du Comité national de main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement .....	8
Annexe 1 - Définitions .....	9
Annexe 2 - Articles de loi et décrets liés au développement des compétences du personnel d'encadrement .....	11

# **Politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement 2012-2015**

## **Introduction**

La présente politique s'inscrit dans la continuité des politiques concernant le développement des compétences du personnel d'encadrement adoptées par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) depuis 1991. Pour assurer leur implantation, ces politiques privilégiaient la mise en place de structures régionales et nationales de concertation et de consultation<sup>1</sup>. Ainsi, la politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement 2012-2015 confirme la pertinence de ces structures dans sa mise en œuvre.

En soutenant le développement des compétences et en favorisant l'attraction et la rétention, cette politique valorisera la carrière du personnel d'encadrement. Cela permettra l'atteinte des objectifs ministériels et organisationnels quant à la qualité, à l'accessibilité et à la continuité des services offerts à la population.

## **Principes directeurs de la politique**

Les principes directeurs guidant la politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement 2012-2015 sont les suivants :

- Une politique de soutien aux plans stratégiques national, régional et local;
- Des responsabilités partagées à tous les niveaux de gouvernance, incluant le personnel d'encadrement, dans la mise en œuvre de la politique;
- Un développement de compétences en soutien aux conditions d'exercice;
- Un financement national lié au respect de la présente politique.

## **Évaluation des besoins effectuée localement et régionalement avec les représentants du personnel d'encadrement**

Le réseau s'oriente progressivement vers l'intégration d'une culture d'amélioration continue accordant une place importante aux intervenants du milieu. En concordance avec l'intégration de cette culture, la présente politique accordera une place prépondérante aux individus qu'elle entend soutenir. Ainsi, outre les grands enjeux et les

---

<sup>1</sup> Structure régionale : Comité régional de développement du personnel d'encadrement (CRDPE)  
Structure nationale : Comité national de main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement (CNMODPE)

priorités de développement, les sommes rendues disponibles par le budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement devront être utilisées localement après consultation et concertation avec les représentants reconnus des gestionnaires, et ce pour les besoins locaux; et régionalement après information des représentants reconnus des gestionnaires pour les besoins régionaux. Les comités régionaux de développement du personnel d'encadrement (CRDPE) demeurent des structures de référence à cet égard. Cependant, d'autres modalités de consultation et de concertation, associant les représentants reconnus des gestionnaires et des établissements, peuvent être envisagées.

## **Grands enjeux 2012-2015**

La présente politique soutient, pour les trois prochaines années, trois grands enjeux liés aux plans stratégiques national, régional et local :

1. Préparation de la relève du personnel d'encadrement;
2. Accompagnement des gestionnaires dans l'intégration de leurs nouvelles fonctions;
3. Soutien à la progression de carrière des cadres en exercice.

## **Priorités de développement de champs de compétences 2012-2015**

Les priorités de développement suivantes doivent être considérées dans le développement tant local, régional que national du personnel d'encadrement :

1. Implantation et exercice de la responsabilité populationnelle;
2. Amélioration continue et optimisation.

Le MSSS consultera annuellement le Comité national de main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement (CNMODPE) afin d'identifier si des priorités doivent s'ajouter au cours de l'année. Dans cette éventualité, ces nouvelles priorités seront transmises aux agences et aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

## **Personnel visé**

La présente politique s'adresse à l'ensemble des personnes travaillant dans les établissements ou les agences du réseau de la santé et des services sociaux et exerçant des fonctions de hors-cadre ou de cadre. Cela inclut les personnes occupant des fonctions à titre intérimaire, celles qui sont en « stabilité d'emploi » et les candidats de la relève en gestion.

## **Mise en réseau**

Afin de cibler les meilleures pratiques de développement concernant le personnel d'encadrement, le réseau des interlocuteurs MSSS-Agences sera sollicité. Ce réseau constitue un lieu propice au transfert de pratiques permettant d'offrir au personnel d'encadrement des solutions éprouvées. À cette fin, les interlocuteurs des agences sont invités à établir des liens avec les représentants régionaux reconnus par les gestionnaires ou avec leur CRDPE respectif.

## **Financement**

Annuellement, le MSSS octroie des sommes qui sont réservées au développement des compétences du personnel d'encadrement. Il s'agit du budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement.

La reddition de comptes sur les sommes reçues du budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement s'effectue par le biais des rapports financiers AS-471 pour les établissements et AS-475 pour les agences. Le MSSS rend compte au CNMODPE de l'utilisation des sommes concernées au niveau national. Des audits ponctuels pourront être effectués à la suite du dépôt de ces rapports annuels.

Les modalités de financement sont définies en fonction du respect de la politique. En cas de manquement à la politique, le MSSS se réserve le droit de retenir les sommes imparties pour l'année subséquente.

## **Modalités de financement**

Afin d'appuyer cette politique, le MSSS répartira annuellement les sommes du budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement selon les modalités décrites ci-après.

Le budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement est réparti entre les niveaux national, régional et local. Les sommes attribuées par le MSSS pour le développement des compétences sont réparties au prorata du nombre de personnes exerçant des fonctions de cadre ou de hors-cadre au sein du réseau, et ce, par région. Les agences sont appelées à gérer ce budget en conformité avec cette politique et les attentes de leur réseau régional.

L'utilisation de ce montant exclura la rémunération du cadre ou du hors-cadre lors de sa participation aux activités de développement. De même, ce montant ne sera pas utilisé pour les opérations d'une direction ou d'un service chargé du développement des compétences.

Le MSSS établit la répartition des sommes en fonction du nombre de cadres par établissement (incluant l'agence comme employeur) pour chaque région; ce qui exclut les cadres médecins et les cadres temporaires en situation de gestion.

Au cours des 3 mois suivant la confirmation par le MSSS du montant alloué annuellement, chaque agence devra, à titre informatif, remettre au répondant régional<sup>2</sup> de chacune des associations de cadres/hors-cadres et au MSSS la répartition régionale du budget ainsi que l'utilisation envisagée des sommes qu'elle conserve. De même, au cours des 3 mois suivant la fin de l'année financière, chaque agence devra déposer au répondant régional de chacune des associations de cadres/hors-cadres et au MSSS la reddition de comptes des sommes conservées.

## **Responsabilités des différents acteurs de la politique**

Dans le cadre de l'application de la présente politique, plusieurs acteurs ont des responsabilités.

### **Responsabilités communes à tous les acteurs**

- Appropriation de la politique et participation à sa diffusion et à son actualisation;
- Mise en place des conditions favorisant le transfert des apprentissages dans la pratique professionnelle.

### **Responsabilités de la personne cadre ou hors-cadre**

- Être le premier responsable du développement et du maintien de ses compétences.
- Élaborer, conjointement avec son supérieur immédiat, son plan de développement individuel en tenant compte du profil de compétences associé à son poste, des besoins de son organisation et des besoins liés à son cheminement professionnel. Convenir ensuite, avec son employeur, des mesures de soutien liées à son processus de développement.
- S'engager activement dans la réalisation de son plan de développement et participer, dans le cadre de son évaluation annuelle, à sa révision en vue d'atteindre le niveau de compétences recherché.

### **Responsabilités de l'établissement**

- Adopter et mettre en œuvre une politique locale de gestion du développement des compétences du personnel d'encadrement s'harmonisant avec le plan stratégique local, régional et la politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Déterminer les priorités locales en matière de développement des compétences, et ce, en partenariat avec le personnel d'encadrement et ses représentants.
- Intégrer à son processus d'évaluation du rendement l'élaboration ou la révision du plan individualisé de développement des compétences.
- Compléter, lors du rapport financier annuel (AS-471), la reddition de comptes sur le financement obtenu du budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement.

---

<sup>2</sup> Les agences ayant un CRDPE pourront y effectuer les dépôts.

## **Responsabilités de l'agence**

- Identifier les besoins régionaux et les priorités régionales liés au développement des compétences du personnel d'encadrement et en assurer le respect et le suivi en collaboration avec les établissements et les associations de cadres/hors-cadres.
- Mettre sur pied, coordonner et veiller au bon fonctionnement d'un CRDPE qui agira à titre de comité consultatif dans les régions le désirant.
- Convenir de l'allocation et de la répartition des crédits régionaux affectés au développement des compétences du personnel d'encadrement en tenant compte des modalités de financement liées au budget national de développement du personnel d'encadrement.
- Répartir, dans chaque établissement, les crédits régionaux affectés au développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Compléter, lors du rapport financier annuel (AS-475), la reddition de comptes sur le financement obtenu du budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement.

## **Responsabilités du Comité régional de développement du personnel d'encadrement<sup>3</sup>**

- Formuler des recommandations à l'intention de l'agence sur la définition des besoins, sur la détermination des priorités au plan régional et sur d'autres sujets pertinents associés au développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Convenir avec l'agence des modalités d'allocation et de répartition des crédits régionaux affectés au développement des compétences du personnel d'encadrement en tenant compte des modalités de financement liées au budget national de développement du personnel d'encadrement.
- Alimenter la réflexion régionale sur le développement des compétences à partir de l'examen des nouvelles tendances en matière de gestion.

## **Responsabilités du ministère de la Santé et des Services sociaux**

- S'assurer de l'application, de la mise à jour et de l'évaluation de la présente politique en collaboration avec le CNMODPE.
- Établir le financement et déterminer les modalités d'allocation et de répartition des crédits issus du budget national de développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Voir à la reddition de comptes des crédits alloués au développement des compétences du personnel d'encadrement au plan national.
- Faire état des défis à relever sur le plan national, des enjeux qui y sont associés et des répercussions anticipées chez les cadres et les hors-cadres afin d'appuyer ses partenaires nationaux et les agences dans leurs travaux.

---

<sup>3</sup> Là où un CRDPE est implanté.

### **Responsabilités des associations d'employeurs**

- Contribuer aux actions locales, régionales et nationales en matière de développement des compétences des cadres et des hors-cadres.
- Soutenir les établissements dans la définition de la politique locale de développement des compétences et dans la mise en œuvre des plans de développement des compétences qui en découlent.
- Faire état des défis à relever sur le plan national, des enjeux qui y sont associés et des répercussions anticipées chez les cadres et les hors-cadres afin d'appuyer ses partenaires nationaux et les agences dans leurs travaux.

### **Responsabilités des associations de cadres et de hors-cadres**

- Contribuer aux actions locales, régionales et nationales en matière de développement des compétences des cadres et des hors-cadres.
- Participer aux travaux dans les régions où un CRDPE est implanté.
- Faire état des défis à relever sur le plan national, des enjeux qui y sont associés et des répercussions anticipées chez les cadres et les hors-cadres afin d'appuyer ses partenaires nationaux et les agences dans leurs travaux.

### **Responsabilités du Comité national de main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement**

- Assumer la veille sur la présente politique.
- Contribuer aux actions nationales en matière de développement des compétences des cadres et des hors-cadres.
- Faire état des défis à relever sur le plan national, des enjeux qui y sont associés et des répercussions anticipées chez les cadres et les hors-cadres afin d'appuyer le développement de ceux-ci.

## **Annexe 1 - Définitions**

La section suivante définit la composition des principaux partenaires de la présente politique.

### **Associations de cadres**

Elles regroupent l'Association des gestionnaires des établissements de santé et des services sociaux, l'APER - Santé et services sociaux, 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**

Elles regroupent l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, l'Association des centres jeunesse du Québec, l'Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec, la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement, l'Association des établissements de réadaptation en déficience physique du Québec et l'Association des établissements privés conventionnés.

### **Cadre, hors-cadre, personnel d'encadrement**

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. Cette dernière peut être nommée à un poste de cadre à temps complet ou à temps partiel.

### **Agence**

Agence de la santé et des services sociaux instituée en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux.

### **Employeur**

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

### **Comité national de main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement (CNMODPE)**

Il est composé des partenaires nationaux tels que les agences, les associations de cadres/hors-cadres et les associations d'employeurs. Il est présidé par le MSSS.

**Réseau des interlocuteurs MSSS-Agences**

Il est composé des responsables du dossier de développement du personnel d'encadrement des agences. Il est animé par le MSSS.

**Comité régional de développement du personnel d'encadrement**

Il est composé de représentants venant de toutes les associations de cadres/hors-cadres et de l'agence. Chaque partie procède à ses propres nominations. Le comité peut convenir de l'ajout d'autres représentants pour la bonne marche du comité.

## **Annexe 2 - Articles de loi et décrets reliés au développement des compétences du personnel d'encadrement**

### **LOI SUR LES SERVICES DE SANTÉ ET LES SERVICES SOCIAUX**

**172.** Le conseil d'administration doit en outre:

6° s'assurer de l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières;

7° s'assurer de la participation, de la motivation, de la valorisation, du maintien des compétences et du développement des ressources humaines;

8° s'assurer du suivi de la performance et de la reddition de compte des résultats;

1991, c. 42, a. 172; 2002, c. 71, a. 7; 2011, c. 15, a. 31.

#### § 10. — Le personnel

**231.** Tout établissement public ou privé conventionné doit se doter, avec la participation de ses employés et, le cas échéant, des syndicats dont ils sont membres, d'un plan d'action triennal pour la planification de la main-d'œuvre et le développement du personnel. Ce plan d'action est communiqué à tout le personnel et transmis à l'agence.

Ce plan contient des mesures relatives à l'accueil des employés, à leur motivation, leur valorisation, le maintien de leur compétence en tenant compte des responsabilités confiées au conseil multidisciplinaire et, le cas échéant, au conseil des infirmières et infirmiers, leur évaluation, leur perfectionnement, leur mobilité, la préparation de leur relève et l'orientation de leur carrière.

Ce plan doit être évalué et mis à jour annuellement avec la participation des employés de l'établissement et, le cas échéant, des syndicats dont ils sont membres.

1991, c. 42, a. 231; 2005, c. 32, a. 113.

**433.2.** Le ministre doit s'assurer:

1° qu'une formation continue et adaptée est dispensée aux membres de chaque conseil d'administration ainsi qu'aux présidents-directeurs généraux, aux directeurs généraux et aux directeurs généraux adjoints des agences et des établissements;

2° de la relève des présidents-directeurs généraux, des directeurs généraux et des directeurs généraux adjoints des agences et des établissements.

2011, c. 15, a. 72.

**RÈGLEMENT SUR CERTAINES CONDITIONS DE TRAVAIL APPLICABLES  
AUX CADRES DES AGENCES ET DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE  
SERVICES SOCIAUX**

Loi sur les services de santé et les services sociaux  
(L.R.Q., c. S-4.2, a. 487.2)

**CHAPITRE 1  
DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

**SECTION 3  
POLITIQUES DE GESTION**

4. L'employeur se dote de politiques de gestion concernant les conditions de travail de ses cadres sous réserve des conditions de travail déterminées par règlement. Ces politiques doivent être approuvées par le conseil d'administration

D. 1218-96, a. 4 ; C.T. no 196312, a. 6.

5. Les politiques de gestion portent notamment sur les objets suivants :

1. la dotation des postes de cadres ;
2. l'évaluation du rendement ;
3. le développement ;
4. le dossier du cadre ;
5. les vacances annuelles ;
6. les congés sociaux ;
7. les congés fériés ;
8. les congés sans solde, les congés pour affaires professionnelles et les congés pour charges publiques ;
9. la rémunération ou la compensation des heures supplémentaires lors de situations exceptionnelles;
10. les frais de déplacement, et ce, en tenant compte des modalités établies par le ministre;
11. le boni forfaitaire au rendement prévu à l'article 23.1;
12. les modalités de récupération du salaire versé en trop;
13. un mécanisme de recours sur l'application de ces politiques de gestion.

D. 1218-96, a. 5 ; D. 926-97, a. 1 ; C.T. no 196312, a. 7.

## CHAPITRE 4.4 DÉVELOPPEMENT

Titre, C.T. no 196312, a. 55.

76.109 L'employeur favorise le maintien et le développement des compétences de ses cadres.

C.T. no 196312, a. 55.

76.110 Le cadre élabore un plan annuel de développement et le soumet à son employeur pour approbation.

C.T. no 196312, a. 55.

76.111 Ce plan de développement prévoit des activités visant à soutenir le cadre dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et de ceux reliés à son parcours de carrière. Il peut notamment prévoir un programme de formation continue, la participation à un groupe de référence, un congé avec ou sans solde, un prêt de service chez un autre employeur ou un stage dans un autre milieu de travail. Au besoin, le cadre et l'employeur conviennent des conditions d'octroi du congé et du retour au travail du cadre.

C.T. no 196312, a. 55.

76.112 L'employeur prévoit annuellement des ressources financières pour permettre la réalisation des activités prévues dans le plan de développement du cadre.

C.T. no 196312, a. 55.

**RÈGLEMENT SUR CERTAINES CONDITIONS DE TRAVAIL APPLICABLES  
AUX HORS-CADRES DES AGENCES ET DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS  
DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX**

C.T. no 193820, a. 1.

Loi sur les services de santé et les services sociaux  
(L.R.Q., c. S-4.2, a. 487.2, 1er al, par. 1 o et 2e al.)

**CHAPITRE 4.4  
DÉVELOPPEMENT**

Titre, C.T. no 196313, a. 51.

87.109 L'employeur favorise le maintien et le développement des compétences de ses hors-cadres

C.T. no 196313, a. 51.

87.110 Le hors-cadre élabore un plan annuel de développement et le soumet à son employeur pour approbation.

C.T. no 196313, a. 51.

87.111 Ce plan de développement prévoit des activités visant à soutenir le hors-cadre dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et de ceux reliés à son parcours de carrière. Il peut notamment prévoir un programme de formation continue, la participation à un groupe de référence, un congé avec ou sans solde, un prêt de service chez un autre employeur ou un stage dans un autre milieu de travail. Le cas échéant, le hors-cadre et l'employeur conviennent des conditions d'octroi du congé et du retour au travail du hors-cadre.

C.T. no 196313, a. 51.

87.112 L'employeur prévoit annuellement des ressources financières pour permettre la réalisation des activités prévues dans le plan de développement du hors-cadre.

C.T. no 196313, a. 51.

