



RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE MONTRÉAL-CENTRE

Guide administratif régional

- ◆ **Circulation des postes
d'encadrement**
- ◆ **Gestion de la stabilité d'emploi**
- ◆ **Diffusion d'information – dossier
personnel d'encadrement**

UN OUTIL RÉSEAU

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Préambule	3
Objectifs	4
PARTIE I : La situation régionale	5
Faits saillants.....	6
Les partenaires et leur contribution.....	9
M.S.S.S.	9
La Régie régionale de Montréal-Centre.....	10
L'employeur	11
Le personnel d'encadrement	12
Les associations de cadres	12
Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres	13
La circulation des postes	14
La gestion de la stabilité d'emploi.....	16
La diffusion d'information (statistiques)	18
PARTIE II : Une invitation à un défi-réseau.....	19
Annexes	
Annexe I : Mobilité des cadres	
Annexe II : Système de circulation des postes	
Annexe III : Procédure de dérogation lors d'un concours de sélection d'un poste d'encadrement	
Annexe IV : Formulaire – Demande de dérogation	
Annexe V : Fiche d'inscription	
Annexe VI : Modifications aux mesures de stabilité d'emploi	
Fiche d'évaluation	

PRÉAMBULE

Au cours des deux dernières années, la situation régionale de la gestion des postes d'encadrement a fait l'objet de plusieurs interventions de la part des divers partenaires; la Régie régionale, notamment, en concertation avec les gens du milieu, intervenait de plus en plus dans ce dossier et les liens avec le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres s'intensifiaient, comme d'ailleurs dans toutes les autres régions. Au fil des ans, la situation a évolué et divers événements (fermeture de CH, programme de départs volontaires) ont eu un impact sur le remplacement des cadres.

Plus les mois passaient, plus les partenaires s'entendaient sur la nécessité de faire le point sur ce dossier et de clarifier les avenues de travail à venir, surtout dans le contexte où le CRDGC annonçait officiellement de nouvelles orientations, relativement différentes de ses actions antérieures.

Au printemps 1998, en concertation avec ses principaux partenaires régionaux (établissements et associations de cadres), la Régie régionale met en place un comité de travail chargé de revoir les paramètres de ce dossier et de proposer de nouvelles avenues d'intervention permettant une gestion plus efficace. Nous profitons de l'occasion pour remercier les membres de ce comité de leur contribution remarquable:

➤ M. Claude Champagne	AGESSS
➤ M. Claude Campeau	Association des cadres supérieurs
➤ M. Jean-Pierre Bordeleau	ACISSQ
➤ Mme Lucie Bourbeau	CHSGS
➤ Mme Chantal Thériault	CLSC
➤ M. Claude Rochette	Centres jeunesse
➤ M. Yves-André Bureau	Établissements privés conventionnés
➤ Mme Kathleen Halpin	CHSLD

Le présent texte est donc l'aboutissement des discussions et des réflexions des derniers mois; il se veut à la fois une grille de lecture de la situation présente et une façon de relever le défi régional de la gestion des postes d'encadrement. Il faudra, dans quelque temps, réévaluer les enlignements actuels et formuler, s'il y a lieu, les ajustements requis.

Entre temps, le présente guide constitue un appel à l'engagement des partenaires, condition essentielle pour assurer le succès de ce défi commun.



Pierre Beaulieu
Coordonnateur

Secteur « Planification et développement régional
du personnel d'encadrement »

OBJECTIFS

Le mode de gestion régionale proposé ci-après vise les trois objectifs suivants :

- **Clarifier le rôle des différents partenaires.**

- **Promouvoir le remplacement des cadres en stabilité d'emploi.**

- **Améliorer le processus de remplacement des cadres en stabilité d'emploi.**

Partie I

La situation régionale

FAITS SAILLANTS

PERSONNEL D'ENCADREMENT

Depuis quelques années, le nombre de cadres a grandement diminué. Nous avons comparé le nombre de cadres prélevé à même les données de l'Annexe B, et il nous apparaissait important de souligner l'écart existant entre l'année 1993-1994 et les années au cours desquelles des changements majeurs ont eu lieu.

Entre le 1^{er} avril 1993 et le 31 mars 1994, 5 316 cadres occupaient un poste permanent dans la région, se répartissant comme suit :

◇ Hors cadres :	194
◇ Cadres supérieurs :	658
◇ Cadres intermédiaires :	4 464

Entre le 1^{er} avril 1995 et le 31 mars 1996, un total de 4 808 cadres occupaient un poste permanent dans la région, soit une diminution de 9,56% en personnel d'encadrement comparativement à l'année 1993-1994.

◇ Hors cadres :	166
◇ Cadres supérieurs :	524
◇ Cadres intermédiaires :	4 118

Entre le 1^{er} avril 1996 et le 31 mars 1997, 3 990 cadres occupaient un poste permanent, soit une diminution de 17,01% comparativement à l'année 1995-1996 et de 24,94% comparativement à l'année 1993-1994.

◇ Hors cadres :	138
◇ Cadres supérieurs :	466
◇ Cadres intermédiaires :	3 386

Pour l'année 1997-1998, en l'absence des données de l'Annexe B qui ne sont pas encore disponibles, nous estimons qu'approximativement **3 707 cadres** occupaient un poste permanent **entre le 1^{er} avril 1997 et le 31 mars 1998**, déduction faite du nombre de cadres ayant libéré un poste en bénéficiant du programme de départs volontaires ou en choisissant le départ du secteur pour les cadres en stabilité d'emploi. Il s'agit donc d'une diminution de **7,09%** comparativement à l'année 1996-1997 ou de **30,27%** comparativement à l'année 1993-1994. La répartition se lit comme suit:

◇ Hors cadres :	129
◇ Cadres supérieurs :	430
◇ Cadres intermédiaires :	3 148

PORTRAIT DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

entre le 1er avril 1996 et le 31 mars 1997 (Source: Annexe B)					au 31 mars 1998 (Source: AS-471)
MISSION	Hors-cadres	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Synthèse	Synthèse
CHPSY	5	37	294	336	292
CHSGS	33	161	1654	1848	1 389
CHSLD	33	87	647	767	758
CJ	3	29	289	321	280
CLSC	23	51	154	228	227
CR	11	37	169	217	207
PR CH	3	7	21	31	43
PR CR	6	8	11	25	23
PR LD	20	42	107	169	143
RRSSS	1	7	40	48	39
TOTAL	138	466	3386	3990	3401

Le chiffre de 3 990 provient de l'annexe B et reflète le portrait du personnel d'encadrement occupant un poste permanent entre le 01-04-96 et le 31-03-97.

Le chiffre de 3 401 provient du AS-471 et reflète le portrait du personnel d'encadrement à une date précise, soit le 31 mars 1998. Nous n'avons malheureusement pas la répartition par catégorie de cadres.

CADRES EN STABILITÉ D'EMPLOI

Ces 3 401 cadres incluent les cadres en disponibilité; ceux-ci se répartissent comme suit:

- **195** cadres sont en remplacement. Parmi eux:
 - ◊ 57 sont en recherche d'emploi active (dont 19 provenant des établissements fermés)
 - ◊ 69 sont actuellement en prêt de service (dont 26 provenant des établissements fermés)
- Seulement **7% (14)** d'entre eux s'orientent pour trouver une solution hors réseau

CIRCULATION DES POSTES

Depuis le 1^{er} avril 1998 :

- 122 postes ont circulé dans le réseau, en provenance d'établissements de Montréal-Centre.
- Sur ces 122 postes, 2 ont été fermés et 38 ont été comblés.
- Les nominations aux postes ayant circulé se répertorient de la façon suivante :
 - ◇ 71 cadres en exercice;
 - ◇ 5 cadres en stabilité d'emploi;
 - ◇ 34 personnes non cadres.

LES PARTENAIRES ET LEUR CONTRIBUTION

La gestion de ce dossier au niveau régional doit tenir compte de plusieurs partenaires qui ont chacun un rôle important à jouer : en effet, les cadres et les établissements doivent poser des gestes tenant compte du cadre réglementaire décrété par le ministère de la Santé et des Services sociaux; la Régie régionale souhaite aider et supporter les partenaires dans leurs démarches tout en s'intéressant aux impacts régionaux des mouvements de cadres et en s'assurant que le cadre réglementaire est respecté; les associations souhaitent s'assurer que leurs cadres reçoivent les services auxquels ils ont droit et, enfin, le Centre de référence a pour mission de supporter les cadres dans le domaine de la transition de carrière.

Il apparaît donc opportun de voir plus en détail le rôle de chacun des partenaires et de mieux préciser le type d'actions possibles que ceux-ci peuvent mettre en place.

M.S.S.S

Responsable national du dossier du personnel d'encadrement

- Détermine, par règlement, les normes et barèmes relatifs aux conditions de travail des cadres et hors-cadres du réseau de la santé et des services sociaux devant être suivis par les régies régionales, les établissements publics et les établissements privés conventionnés, résultant des démarches de négociation effectuées avec les différentes associations de cadres.
- Définit les orientations et les objectifs visant une gestion optimale du personnel d'encadrement.
- Évalue les résultats obtenus, compte tenu des objectifs visés.

La Régie régionale de Montréal-Centre
Responsable de la gestion régionale du dossier de la main-d'œuvre cadre du réseau de la santé et des services sociaux

- Assure une mise à jour continue de l'état de situation du personnel d'encadrement en exercice et en stabilité d'emploi.
- Agit à titre d'aide-conseil auprès des établissements de sa région sur la législation régissant les conditions de travail applicables aux cadres et hors-cadres du réseau ou toute politique ministérielle en lien avec celles-ci. De plus, la Régie régionale s'assure de leur compréhension et de leur application.
- Encourage et supporte la promotion de la mobilité des cadres et hors-cadres du réseau, particulièrement ceux en stabilité d'emploi, en :
 - a) assurant la circulation des postes offerts dans le réseau auprès de tous les établissements et des associations de cadres;

(Une entente interrégionale permet de faire connaître les postes disponibles provenant de toutes les régions du Québec.)
 - b) favorisant l'embauche de cadres du réseau sur les postes, limitant ainsi les dérogations à des situations exceptionnelles;
 - c) développant un partenariat régional et interrégional avec les organismes, établissements et associations de cadres concernés, favorisant l'émergence d'idées novatrices en la matière.
- Participe au maintien et au développement de l'employabilité des cadres et plus spécifiquement ceux en stabilité d'emploi.
- Établit le profil régional des cadres en remplacement et en assure la diffusion auprès des établissements de la région.
- Assure un lien efficace entre les cadres en recherche d'emploi et les postes affichés.
- Anticipe les secteurs problématiques en terme d'abolitions éventuelles de postes cadres.
- Participe, s'il y a lieu, à la recherche de solutions face à des problématiques communes vécues par des établissements.
- Collabore, au besoin, avec les établissements concernés à la mise en place des solutions retenues (adaptation, réorientation, etc.).
- Offre sa collaboration aux établissements en regard du remplacement des cadres en stabilité.

L'employeur

Responsable de la gestion efficace de ses ressources humaines

- S'assure de l'application des règles prescrites par la réglementation sur les conditions de travail du personnel d'encadrement.
- Communique au personnel d'encadrement tous nouveaux règlements ou amendements à la réglementation relatifs à ses conditions de travail.
- Transmet à la Régie régionale tous les renseignements utiles à la mise à jour du registre informatisé des postes et des cadres en stabilité d'emploi.
- Communique à la Régie régionale l'information concernant les postes d'encadrement (affichages, nominations, etc.) :

(Les affectations temporaires jugées intéressantes pour les cadres du réseau de la santé et des services sociaux peuvent également être acheminées à la Régie régionale, si l'employeur le désire.)

- Effectue auprès de la Régie régionale toute demande de dérogation à l'accessibilité aux postes du réseau de la santé et des services sociaux.
- S'assure de la circulation de l'information relative aux affichages des postes d'encadrement transmis hebdomadairement..
- Approuve le plan de remplacement du cadre visé par l'abolition de son poste et transmet une copie du plan à la Régie régionale.
- Est responsable de faciliter le remplacement de son cadre ou hors-cadre en tenant compte du plan de remplacement convenu et supporte le cadre ou hors-cadre dans les démarches qu'il entreprend.

Toutefois, la Régie peut contribuer en :

- ◇ *transmettant à l'employeur toute information susceptible de favoriser le remplacement de ses cadres;*
 - ◇ *collaborant à la recherche de solutions face à des problématiques particulières.*
- Inscrit au CRDGC tout cadre visé par une abolition de poste, pour des services de transition de carrière.

Le personnel d'encadrement

Responsable de la gestion de sa carrière

- Effectue un choix parmi les options prévues aux mesures de stabilité d'emploi, avant la date de l'abolition de son poste.

Si le cadre choisit le remplacement, étant le premier responsable de la gestion de sa carrière :

- Participe activement aux efforts visant son remplacement mis de l'avant par son employeur et la Régie régionale;
- Participe au programme de transition de carrière du Centre de référence des directeurs généraux et des cadres;
- Établit, dans les six mois de la date de l'abolition de son poste, un plan de remplacement et le soumet à son employeur pour approbation;
- Prend connaissance des postes affichés à chaque semaine à l'endroit désigné par l'employeur ou par le biais de la boîte vocale à la Régie régionale (286-5774).
- Pose sa candidature sur les postes disponibles correspondant à ses compétences en lien avec son plan de remplacement.
- Effectue un suivi sur sa candidature ou son entrevue sur le ou les postes concernés
- Accepte un poste offert par son employeur ou un autre employeur, y incluant un poste non-cadre s'il est prévu à son plan de remplacement, correspondant à sa formation et à son expérience.
- Assure le maintien et le développement de ses compétences en lien avec les exigences actuelles des postes d'encadrement.
- Demande de l'aide-conseil en regard de sa situation auprès de son employeur, de la Régie régionale ou de son association de cadres, selon le cas.

Les associations de cadres

Responsables du soutien au personnel d'encadrement dans l'application de leurs conditions de travail

- Représentent et font valoir les intérêts de leurs membres auprès des instances concernées.
- Informent leurs membres sur l'application des règles décrétées.
- Émettent à la Régie régionale un avis sur les demandes de dérogation à l'accessibilité des postes dans le réseau de la santé et des services sociaux qui leur sont présentées.

**Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres
Responsable de la phase « transition de carrière »**

- Fournit au personnel d'encadrement touché par une perte d'emploi des services professionnels en transition de carrière comprenant notamment :
 - a) des activités d'accueil, d'aide-conseil et d'évaluation de potentiel;
 - b) des activités de support à l'élaboration de son plan de remplacement, à la rédaction de son curriculum vitae à la recherche d'emploi;
 - c) des ateliers d'information relatifs au marché privé de même qu'à celui de l'international.

LA CIRCULATION DES POSTES¹

Compte tenu des mouvements majeurs que devait vivre le réseau au cours des années à venir, la réglementation a connu divers amendements visant, entre autres, à supporter les cadres qui subiraient en grand nombre des coupures de postes au cours de ces transformations : il a donc été décidé que tout nouveau poste de cadre qui allait s'ouvrir devait faire l'objet d'un concours réservé aux cadres et hors-cadres du réseau et ce, jusqu'au 31 décembre 1999.

Cette disposition amène donc l'obligation de faire connaître aux cadres du réseau de tout le Québec les postes disponibles; une procédure d'affichage et de circulation des postes était alors mise en place par le biais des régies régionales.

Dans la région de Montréal-Centre, une telle procédure prend une ampleur majeure notamment à cause du nombre considérable de postes en circulation et des nombreux partenaires auxquels cette information doit être transmise.

Aussi, dans le but de rendre efficace ce traitement d'informations, voici la procédure à suivre.

CIRCULATION DES POSTES		
ÉTAPE	EMPLOYEUR	RÉGIE
1	Transmet à la Régie régionale l'affichage du poste à combler <ul style="list-style-type: none">▪ au plus tard lundi 17 heures▪ par télécopieur (286-6925)▪ par courrier électronique (Lise Bissonnet/RR/Reg06/SSSS@SSSS)	
2		Assure la présentation du poste à combler sur le formulaire prévu à cet effet
3		Transmet à chaque semaine la liste et les affichages des postes permanents et des affectations temporaires <ul style="list-style-type: none">▪ le mardi soir aux autres régies régionales▪ le mercredi soir<ul style="list-style-type: none">▪ aux établissements de la région▪ au CRDGC▪ aux associations de cadres
4		Enregistre sur la boîte vocale (286-5774), chaque mercredi, la liste des postes permanents et des affectations temporaires disponibles à chaque semaine.
5	Affiche, aux endroits convenus et accessibles aux cadres, la liste et les descriptions des postes acheminés par la Régie.	

¹ Pour toute information additionnelle, veuillez communiquer avec Mme Lisette Shaffer (286-6500 poste 5581)

CIRCULATION DES POSTES		
ÉTAPE	EMPLOYEUR	RÉGIE
6		Achemine aux cadres, sur demande adressée à la secrétaire au 286-6500 poste 5549, la description du ou des postes désirés, soit par: <ul style="list-style-type: none"> ▪ courrier postal ou électronique ▪ télécopieur
7		Affiche la description des postes à combler dans un local accessible aux cadres en exercice ou en stabilité d'emploi (local 228), entre 8 h 30 et 16 h 30.
8	Communique à la Régie régionale toute demande de dérogation en regard du concours réservé (procédure en annexe III).	
9	Informe la Régie régionale des nominations du personnel d'encadrement aux postes ayant circulé.	
10		Effectue auprès des établissements un suivi téléphonique quant à la dotation des postes ayant circulé dans le réseau (voir annexe II).
11		Transmet aux deux mois la liste des nominations aux postes ayant circulé dans le réseau, au MSSS, aux établissements, aux associations de cadres et au CRDGC.
12		Diffuse à chaque trimestre aux divers partenaires l'état de situation des postes d'encadrement dans la région.

LA GESTION DE LA STABILITÉ D'EMPLOI¹

Le nombre de postes de cadres abolis au cours des dernières années a été assez important dans notre région. Le personnel d'encadrement, en vertu des décrets, a droit à différents services et plusieurs partenaires ont mis en place des mesures pour faciliter son remplacement.

De son côté, la Régie régionale souhaite offrir du support tant aux cadres qu'aux établissements, dans une optique de maximiser le remplacement des cadres en stabilité et en même temps colliger suffisamment d'informations pour maintenir à jour un portrait régional de la situation. Pour ce faire, nous proposons quelques mesures qui permettraient d'atteindre ces objectifs.

Le cadre réglementaire prévoit d'ores et déjà des étapes à suivre lors d'une réorganisation administrative. Nous reprenons donc dans le tableau qui suit les étapes préliminaires en vous soulignant le niveau d'implication de chacun des partenaires.

ABOLITIONS DE POSTES D'ENCADREMENT		
ÉTAPE	EMPLOYEUR	RÉGIE RÉGIONALE
1	Transmet à la Régie régionale une copie de l'avis d'intention d'abolition d'un poste d'encadrement (120 jours prévus aux décrets 1217-96 et 1218-96, art. 92).	
2		Sur invitation de l'employeur, organise avec le ou les cadres concernés et en collaboration avec le CRDGC une rencontre d'information sur les mesures de stabilité d'emploi et les services offerts par la Régie et le CRDGC.
3		Assure la saisie des renseignements contenus à l'avis d'intention dans la banque de données et transmet une fiche d'inscription à l'employeur.
4	Complète et achemine à la Régie régionale la fiche d'inscription (annexe V) dès qu'une décision est prise concernant la situation du ou des cadres (remplacement, réaffectation, abolition ou autre).	
5	Achemine une copie de l'avis d'abolition du poste adressé au cadre visé (30 jours précédant la date d'abolition) (décrets 1217-96 et 1218-96, art. 94).	
6		Valide et complète avec l'employeur les renseignements contenus sur la fiche d'inscription (annexe V).

¹ Pour toute information additionnelle, veuillez communiquer avec Mme Lisette Shaffer (286-6500 poste 5581 ou Mme Réjeanne Hébert (286-6500 poste 6555)

ABOLITIONS DE POSTES D'ENCADREMENT		
ÉTAPE	EMPLOYEUR	RÉGIE RÉGIONALE
7		Propose à l'employeur de rencontrer le cadre visé par l'abolition pour lui offrir de l'aide-conseil pouvant faciliter son remplacement .
8	Inscrit le cadre au CRDGC pour les services de transition de carrière (plan de remplacement, rédaction de CV, entrevue de sélection, etc.).	
9	Discute avec le cadre concerné de son plan de remplacement et en achemine une copie à la Régie régionale.	
10	Facilite la participation du cadre aux sessions offertes par le CRDGC et aux services disponibles à la Régie régionale.	
11	Convient avec le cadre du temps alloué à la recherche d'emploi en lien avec son plan de remplacement.	
12		Effectue à chaque semaine l'appariement entre les postes affichés et les cadres en recherche d'emploi.
13		S'assure auprès des cadres concernés de leur connaissance de ces postes.
14		Convient avec le cadre d'un suivi en regard de sa candidature, selon le cas.
15		Communique, s'il y a lieu, avec les employeurs concernés pour promouvoir les cadres en recherche d'emploi.
16	Achemine à la Régie régionale une copie de la correspondance adressée au cadre en stabilité d'emploi (nomination, congé sans solde, etc.).	
17		Transmet aux employeurs (avril, septembre et décembre) la liste de leur personnel d'encadrement en stabilité d'emploi afin de connaître les périodes d'interruption.
18	Valide et transmet à la Régie régionale les périodes d'interruption du personnel d'encadrement à l'aide du formulaire prévu en annexe VI.	
19		Diffuse à chaque trimestre, auprès des établissements, un bilan de la situation des cadres en stabilité.

LA DIFFUSION D'INFORMATION (STATISTIQUES)

Nous avons dit précédemment notre intention de tenir à jour un portrait de la situation régionale à la fois de la circulation des postes et aussi de la situation des cadres en stabilité d'emploi.

Évidemment, nous avons besoin, pour ce faire, de la collaboration des employeurs qui détiennent les informations requises à cet effet.

Toutefois, nous prenons aussi un engagement : celui de retransmettre régulièrement au réseau ce même portrait régional.

Ainsi, nous entendons publier régulièrement les informations suivantes :

- la répartition des cadres par mission d'établissement;
- un tableau du nombre de cadres en stabilité d'emploi;
- un état de situation de la circulation des postes;
- la liste des nominations à la suite des affichages de postes.

Ces informations pourront être utiles aux différents partenaires pour bien suivre l'évolution du dossier du personnel d'encadrement et identifier les mesures collectives requises, s'il y a lieu.

Les renseignements requis de la part des employeurs, tant au niveau de la gestion de la stabilité d'emploi qu'à celui de la circulation des postes, contribuent notamment :

- à établir le profil des cadres en stabilité d'emploi susceptibles de déposer leur candidature sur les postes offerts;
- à élaborer des stratégies pour favoriser leur candidature;
- à connaître le mouvement du personnel d'encadrement à l'intérieur de la région ou au niveau interrégional.

À partir des données recueillies, il nous est possible d'établir un état de situation qu'il nous apparaît essentiel de partager avec nos partenaires.

Nous poursuivons donc l'objectif de fournir régulièrement aux employeurs et aux associations de cadres des rapports statistiques sur les cadres en stabilité d'emploi, établissant également un parallèle entre les postes circulant dans la région de Montréal et les nominations effectuées sur ces postes, que les personnes soient en exercice ou en stabilité d'emploi.

Partie II

Invitation à un défi-réseau

UNE INVITATION À UN DÉFI-RÉSEAU

Au delà des mesures proposées par le comité de travail et adoptées par la Table de concertation régionale en ressources humaines, lesquelles ont pour objectif de faciliter la gestion régionale du dossier des cadres en stabilité d'emploi, la réalité actuelle observée dans la région laisse entrevoir qu'une plus grande sensibilisation des partenaires demeure nécessaire pour vraiment améliorer la situation.

Au delà des mécanismes proposés, la réalité actuelle observée dans la région laisse entrevoir qu'une plus grande sensibilisation des partenaires demeure nécessaire pour vraiment améliorer la situation.

Une situation régionale qui mérite notre attention

Les récentes transformations, tant locales que régionales, ont conduit à de nombreuses abolitions de postes d'encadrement dans notre région; encore aujourd'hui, d'autres postes sont abolis et le nombre de cadres qui sont encore en stabilité d'emploi est assez imposant.

La culture de notre réseau, les habitudes des dernières décennies et le cadre réglementaire laissent nettement l'impression que les cadres peuvent espérer être replacés; en pratique, la réalité n'est pas toujours aussi claire.

De toute évidence, les nouveaux postes sont moins nombreux, les exigences en termes de compétences ont évolué, les contraintes budgétaires limitent l'ouverture de nouveaux postes, un besoin d'une relève jeune et formée au nouveau management est demandée par plusieurs. Ces constatations peuvent constituer un paradoxe avec la volonté de favoriser le remplacement des cadres en stabilité d'emploi.

En conséquence, la réalité n'est pas simple et des efforts doivent être faits pour gérer la situation, à la fois dans le respect des personnes et dans le souci de relever les défis des organisations.

L'engagement de la Régie régionale

La Régie souhaite continuer de jouer un rôle proactif pour faciliter le remplacement des cadres. Des gestes concrets et des investissements financiers ont déjà été faits à cet égard au cours des trois dernières années (ex. : l'ajout de conseillers au CRDGC, le Centre de soutien technique, des programmes de formation, etc.).

Aujourd'hui, la situation évolue : de nombreux cadres sont toujours en stabilité d'emploi, la mission du CRDGC est en voie de modification, les établissements souhaitent avoir plus de facilité pour planifier la relève. Bref, il demeure encore opportun de continuer les efforts pour faciliter leur remplacement.

Plusieurs propositions, dans la partie I du présent texte, se situent dans cette optique; la Régie propose d'investir des efforts supplémentaires pour aider les cadres dans leurs démarches de remplacement et ce, dans le respect des responsabilités des employeurs. La connaissance des orientations futures en matière d'organisation de services, la connaissance des caractéristiques des postes en circulation, les travaux relatifs au plan régional de main-d'œuvre cadre, toutes ces considérations portent à croire que la Régie régionale peut jouer un rôle significatif à cet égard.

La Régie souhaite donc colliger davantage d'information et la partager avec les partenaires. Il nous semble qu'une telle avenue permettra à chacun de voir plus clair et d'identifier plus facilement les domaines où des solutions communes peuvent être imaginées.

Enfin, la Régie entend assurer une certaine cohérence dans le traitement des divers dossiers relatifs au personnel d'encadrement. Il est difficile de favoriser le remplacement des cadres sans penser aux tendances dégagées dans la planification de la main-d'œuvre, sans parler de développement de compétences liées aux préoccupations des cadres en stabilité d'emploi; il en est de même du volet de la mobilité des cadres, de l'évolution du rôle des cadres, etc.

L'engagement de la Régie se traduit donc par une offre de support aux établissements et à leurs cadres, par une volonté de diffuser aux partenaires l'information à jour sur le dossier d'encadrement.

La collaboration des établissements

La situation régionale décrite plus haut nécessite évidemment une collaboration particulière de la part des établissements.

D'abord, **au niveau des pratiques de dotation**. En effet, dans un contexte sans contrainte, toute organisation cherche à trouver le candidat idéal, bien préparé et tout à fait prêt à relever les nouveaux défis. Dans un environnement où plus d'une centaine de cadres cherchent à se replacer, n'y a-t-il pas lieu d'assouplir certaines pratiques pour permettre à ces cadres de se replacer ?

- N'est-il pas possible d'être plus souple quant aux exigences d'embauche et ainsi permettre à des cadres de mettre à profit leurs expériences antérieures même s'ils n'ont pas toutes les exigences souhaitées ? Un investissement en mise à niveau de compétences ne peut-il pas combler ces écarts ?
- Serait-il possible de prévoir des périodes d'essai, de façon à permettre à certains cadres d'expérimenter d'autres milieux avant de conclure qu'ils ne peuvent relever les défis de l'organisation ?
- Serait-il possible d'offrir à des cadres en remplacement la possibilité d'occuper des postes temporaires au lieu de les confier à du personnel syndiqué ou syndicable non syndiqué?

Cet effort collectif, partagé par l'ensemble des établissements, pourrait contribuer aux efforts d'un employeur qui souhaite replacer son personnel d'encadrement en stabilité d'emploi.

L'engagement des établissements s'articule également autour **d'une contribution continue au fonctionnement des mécanismes régionaux**. En effet, il serait certainement avantageux, tant pour les établissements que pour les cadres, que l'information sur la situation des postes d'encadrement soit accessible à tous et circule aisément. Il s'agit ici d'établir un portrait régional de la situation. Pour ce faire, il est nécessaire que les établissements fournissent:

- les précisions sur les abolitions de postes, les affichages de postes et les nominations;
- les précisions relatives aux cadres mis en stabilité d'emploi, ce qui permettrait de travailler à une meilleure adéquation de l'offre et la demande et à l'identification de pistes de développement de compétences ou de réorientation de carrière;
- les informations pertinentes pouvant démontrer clairement que le processus de dotation a permis aux cadres en stabilité de se faire valoir et, dans le cas où l'embauche n'est pas possible, d'identifier les faiblesses de façon à permettre au cadre de mieux connaître ses zones d'amélioration ?

Ces mécanismes ont d'abord pour objectif de mieux connaître les situations, d'identifier avec les partenaires des pistes de travail adéquates et de faire en sorte que tous et chacun puisse atteindre ses objectifs tout en tenant compte de la situation d'ensemble.

La collaboration des associations de cadres

Evidemment, chacun est appelé à certains efforts pour améliorer la situation actuelle. Les cadres sont bien sûr interpellés.

D'une part, les associations sont invitées à encourager et à promouvoir chez leurs membres une **disponibilité à rechercher le poste** qui leur conviendra; une disponibilité qui doit être constante, à chaque semaine, à chaque circulation d'affichage. Cette ouverture et cette disponibilité s'adressent à tous les cadres en stabilité, même à ceux et celles qui ont l'opportunité de stages ou de contrats à durée limitée.

D'autre part, les associations peuvent aussi encourager les cadres dans leur souci de **se préparer adéquatement** à l'obtention d'un poste; capacité à faire valoir leurs atouts, à être bien préparés et disponibles pour des rencontres d'employeurs éventuels, sensibilité et disponibilité à mettre à jour leurs compétences pour assumer des postes exigeant des habiletés nouvelles.

Si la situation régionale mérite encore aujourd'hui notre attention, chaque partenaire est appelé à réfléchir sur comment il peut contribuer à améliorer cette situation. Les solutions miracles n'existent pas mais chacun peut contribuer un peu à des solutions meilleures.

Voilà pourquoi il faut parler d'un **DÉFI-RÉSEAU** !

ANNEXES

MOBILITÉ DES CADRES

Affichage n° :

POSTE :

ÉTABLISSEMENT et sa catégorie :

MANDAT :

Permanent
 Temporaire
 TC
 TP j/sem.

EXIGENCES :

♦
♦
♦
♦
♦
♦

CLASSE

SALARIALE : Classe .

Hors cadre
 Cadre
 Prof.
 Tech.

DURÉE DE

L'AFFICHAGE : Jusqu'au

ADRESSE DE
RETOUR :

TÉLÉCOPIEUR : ()

CONCOURS FERMÉ

Accessibilité limitée aux cadres et hors-cadres détenteurs de poste ou en stabilité d'emploi du
secteur de la santé et des services sociaux

DATE : _____



SYSTÈME DE CIRCULATION DES POSTES

POSTE NO _____

POSTE:	<input type="checkbox"/> Région de Montréal	<input type="checkbox"/> Hors région
TITRE DU POSTE:	_____	
NOM DE L'ÉTABLISSEMENT:	_____	
PERSONNE CONTACT:	_____	

CANDIDATURE RETENUE:

Cadre en stabilité d'emploi

Cadre en exercice

PRÉNOM / NOM: _____

ÉTABLISSEMENT D'ORIGINE: _____

DATE D'ENTRÉE EN FONCTION: _____

REMARQUES: _____

Date: Complété par:

PROCÉDURE DE DÉROGATION LORS D'UN CONCOURS DE SÉLECTION D'UN POSTE D'ENCADREMENT

Contexte

La réglementation sur les conditions de travail des cadres et hors-cadres (décrets numéros 1218-96 et 1217-96) stipule que **l'accessibilité aux postes de cadres ou de hors-cadres est réservée aux cadres et aux hors-cadres en poste ou en remplacement:**

- du secteur de la Santé et des Services sociaux;
- du ministère de la Santé et des Services sociaux;
- de la Conférence des régies régionales;
- du Centre de référence des directeurs généraux et des cadres;
- du Comité patronal de négociation du secteur de la Santé et des Services sociaux;
- du Secrétariat général du secteur de la Santé et des services sociaux;
- des associations de cadres et de hors-cadres;
- d'établissements du secteur.

Toutefois, la Régie régionale de Montréal-Centre peut autoriser un employeur à rendre accessible un poste de cadre à d'autres candidats que ceux prévus au premier alinéa. La présente politique a pour objectif d'en préciser les modalités.

Principes de base

Trois principes sous-tendent les actions de la Régie régionale de Montréal-Centre dans l'application de la présente politique:

- le respect de la réglementation actuellement en vigueur;
- l'optimisation de la mobilité du personnel cadre et hors-cadre à l'intérieur du réseau de la Santé et des Services sociaux;
- le caractère **exceptionnel** rattaché à l'application d'une dérogation.

Le masculin est employé comme genre neutre pour alléger le texte,
on ne doit y voir aucune forme de discrimination.

Processus

Concours interne

- La réglementation prévoit que l'employeur peut opter pour la tenue d'un concours interne s'adressant aux cadres de l'établissement **uniquement**, auquel cas la Régie régionale de Montréal-Centre n'est pas interpellée. Le poste sera référé à la Régie régionale uniquement à partir du moment où l'établissement opte pour un concours où des candidats cadres de l'externe seront admis.

Concours réservé aux cadres et hors-cadres du réseau

L'objectif ici poursuivi est de prioriser la mobilité à l'intérieur du réseau au regard du recrutement externe.

➤ Premier affichage

- ◇ La Régie régionale invite les établissements à prévoir un affichage dont la durée minimale sera de **21 jours** à compter de la date de la mise en circulation dans le réseau (mercredi de chaque semaine).
- ◇ L'émission d'une dérogation pourra être envisagée après la tenue d'un concours réservé sectoriel, notamment dans le cas de rareté de ressources.

➤ Deuxième affichage

- ◇ La tenue d'un deuxième affichage sera requise dans les situations suivantes :
 - ◆ si la durée du premier affichage est plus courte que 21 jours;
 - ◆ si la période d'affichage correspond à des périodes de congé, soit :
 - ↳ du 15 juin au 1^{er} septembre;
 - ↳ du 15 décembre au 5 janvier;
 - ◆ ou si aucune candidature de cadres n'a été reçue, après discussion avec la Régie régionale.

Concours public

L'émission d'une dérogation ne se fera **que dans des circonstances exceptionnelles**, soit après la tenue d'un premier affichage ou d'un second affichage, s'il y a lieu.

Un examen des exigences du poste pourrait alors être effectué par la Régie régionale, en consultant les principaux spécialistes en dotation représentant l'une ou l'autre des catégories d'établissements.

Lors de l'émission d'une dérogation, l'association de cadres concernée est consultée à la fois au niveau local (par l'établissement) et au niveau provincial (par la Régie régionale).



**CIRCULATION DES POSTES
DEMANDE DE DÉROGATION**

NOM DE L'ÉTABLISSEMENT: _____

POSTE:

- Titre: _____ No: _____
- Dates du premier affichage: _____
- Dates du deuxième affichage: _____

RENSEIGNEMENTS À FOURNIR À LA RÉGIE RÉGIONALE :

Cadres en stabilité d'emploi ⁽¹⁾

Nombre de candidatures reçues : _____

Exigences du poste non rencontrées: s.v.p. les énumérer

Cadres en exercice

Nombre de candidatures reçues : _____

Exigences du poste non rencontrées: s.v.p. les énumérer

⁽¹⁾ À noter que la Régie régionale pourrait, dans le cas des cadres en stabilité d'emploi, demander davantage d'informations quant au refus de leur candidature et que ces informations leur seront dévoilées.

Fiche d'inscription

Annexe V

I. CADRE / HORS-CADRE

No:	Cadre <input type="radio"/> Hors-cadre <input type="radio"/>	Adresse:
Nom:		
Prénom:		
Naissance:	Sexe: N.A.S.:	
Avis d'intention:	Inscription:	Code postal:
Téléphone	Langues	
Résidence:	Parlé	Écrit
Bureau:	Français	
Autre:	Anglais	
	Autre	
	Ext.:	
	Réf.:	

II. EMPLOYEUR

Numéro:		
Employeur d'origine:		Mission:
Personne contact:		Tél.:
Numéro:		
Fiduciaire administratif:		Mission:
Personne contact:		Tél.:
Événement d'origine:		
Fin du contrat:	Début pré-retraite:	Début retraite:
Période de remplacement	Choix du cadre/hors-cadre	
Début:	Premier choix:	Date:
Fin:	Second choix:	Date:
	Choix défaut:	
Détail sur l'abolition		
Date d'abolition:	Classe salariale à l'abolition:	Salaire à l'abolition:
Titre d'emploi:		Numéro:
Association :		Sigle:
Statut à l'abolition: TC <input type="radio"/> TP <input type="radio"/>	Nombre d'heures à l'abolition :	heures
Statut du dossier:		Effectif le:

III. PLAN DE REPLACEMENT

Date du plan:	Accepté par l'employeur:	Dernière mise à jour:	Accepté par l'employeur:
Commentaires:			

Fiche d'inscription

IV. SCOLARITÉ

No:

Début	Fin	Niveau	Nom du diplôme	Obtention	Statut

V. EXPÉRIENCE

Début	Fin	Titre d'emploi / Fonction	Établissement

VI. FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Cours/séminaires:

VII. NOTE



MODIFICATIONS AUX MESURES DE STABILITÉ D'EMPLOI

RENSEIGNEMENTS SUR LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

NOM : _____ PRÉNOM : _____

ADRESSE : _____

TÉLÉPHONE : Rés. : _____ Bur. : _____

ÉTABLISSEMENT D'ORIGINE : _____

TYPE D'INTERRUPTION DE LA PÉRIODE DE STABILITÉ

l'une ou l'autre des cases

<input type="checkbox"/> Congé parental :	du _____	au _____
<input type="checkbox"/> Congé sans solde :	du _____	au _____
<input type="checkbox"/> Étalement de la période de remplacement :	du _____	au _____
<input type="checkbox"/> Invalidité :	du _____	au _____
<input type="checkbox"/> Prêt de service : (à la charge d'un autre employeur)	Nom de l'établissement : _____	
	du _____	au _____
<input type="checkbox"/> Période d'essai :	du _____	au _____
Date révisée de la fin des mesures de stabilité d'emploi _____		

Mise à pied le _____

Retraite le _____

Indemnité de fin d'emploi _____ Date : _____ Montant : _____

Effectué par : _____ Fonction : _____

Date : _____

FICHE D'ÉVALUATION

La publication de ce nouveau Guide se veut un instrument de travail visant à aider les partenaires régionaux dans le dossier de remplacement des cadres.

Votre appréciation serait utile dans l'évaluation de cette production diffusée par la Régie régionale.

La présentation générale du Guide est attrayante et claire

peu moyennement très

La structure du texte est adéquate et permet une lecture facile

oui moyennement non

Les éléments de contenu présentés dans le Guide correspondent bien aux facettes importantes de ce dossier

oui non

↳ Identifier les aspects manquants

La publication du Guide est utile et facilitante pour mon organisation

peu moyennement non

Je suis satisfait de la publication de ce Guide

oui moyennement non

Commentaires / suggestions

*Compléter et retourner au
Secteur « Planification et développement régional du personnel d'encadrement »
Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre
3725, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2X 3L9*

