

**PLANIFICATION RÉGIONALE EN MATIÈRE DE
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES RESSOURCES
HUMAINES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES
SOCIAUX DE L'ESTRIE**

Plan stratégique 2010-2013

Ce document a été produit par :

Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie (ASSSE)
300, rue King Est, bureau 300
Sherbrooke (Québec) J1G 1B1
Téléphone : 819 566-7861
Télécopieur : 819 569-8894

Sous la direction de :

Johanne Turgeon, directrice générale associée de l'ASSSE

Coordination des travaux, recherche et rédaction :

Ginette Noël, conseillère en développement des compétences, ASSSE

Collaboration à la rédaction :

Olivier Lemieux-Girard, conseiller en développement des compétences, ASSSE

Secrétariat :

Annie Corriveau-Raymond, agente administrative, ASSSE

Dépôt légal :

ISBN 978-2-923743-47-9 (version imprimée)
ISBN 978-2-923743-48-6 (version PDF)
Bibliothèque et archives nationales du Québec, 2010
Bibliothèque et archives du Canada, 2010

Ce document est disponible sur le site Internet de l'Agence : **www.santeestrie.qc.ca/agence**.

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

REMERCIEMENTS

Ce projet de « *Planification régionale en matière de développement des compétences des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie – Plan stratégique 2010-2013* » est présenté pour adoption au conseil d'administration de l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie, en date du 13 octobre 2010.

Ce document a été élaboré en étroite collaboration avec les membres de la Table régionale des ressources humaines (TRRH) que nous tenons à remercier :

M. Marco Audet, directeur des ressources humaines, CSSS du Granit

Mme Sophie Beaudoin, chef des services administratifs, Villa Marie-Claire Inc.

M. Michel Bourget, directeur des ressources humaines, CRDITED Estrie

Mme Julie Dechenault, directrice des ressources humaines, CSSS de Memphrémagog

M. Jean Delisle, chef des ressources humaines et des services administratifs, Centre Jean-Patrice-Chiasson/Maison Saint-Georges

M. Denis Désilets, directeur des services administratifs, CSSS des Sources

Mme Louise Gosselin, directrice du personnel et du développement organisationnel, Centre de réadaptation Estrie Inc.

Mme Lucie Houle, directrice des ressources humaines, Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS)

Mme Micheline Jones, directrice des ressources humaines, CSSS du Val-Saint-François

Mme Line Masson, directrice générale de la Villa Marie-Claire Inc., directrice répondante pour la TCRE

Mme Lucie O'Neil, directrice des ressources humaines, CSSS de la MRC-de-Coaticook

Mme Josée Paquette, directrice des ressources humaines et informationnelles, CSSS-IUGS

M. Denis Simard, chef des ressources humaines, CSSS du Haut-Saint-François

Mme Lucie Therriault, directrice des ressources humaines, Centre Jeunesse de l'Estrie

Nous désirons aussi remercier toutes les personnes qui ont participé à la consultation régionale tenue au printemps 2009, soit le personnel concerné des établissements du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie ainsi que les membres des instances régionales, notamment :

La Commission infirmière régionale de l'Estrie (CIRE);

La Commission multidisciplinaire de la région de l'Estrie (CMURE);

Le Comité régional de développement du personnel d'encadrement de l'Estrie (CRDPE);

Les Centrales syndicales;

Le Regroupement des organismes communautaires (ROC) de l'Estrie.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE	3
1.1. Environnement légal et administratif	3
1.1.1. <i>Loi sur les services de santé et les services sociaux (Édition 2006 de la LSSSS)</i>	3
1.1.2. <i>La Santé publique – Édition 2004 de la Loi sur la Santé publique, article 9.....</i>	4
1.1.3. <i>Loi sur l'Institut national de Santé publique du Québec</i>	4
1.1.4. <i>Conventions collectives du personnel réseau.....</i>	5
1.1.5. <i>Règlements sur certaines conditions de travail applicables au personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux</i>	5
1.1.6. <i>Entente sur les conditions de travail des pharmaciennes et des pharmaciens.....</i>	5
1.1.7. <i>Règlement établissant les conditions de travail et la rémunération du physicien médical et de la physicienne médicale.....</i>	5
1.1.8. <i>Contrat d'engagement d'une directrice générale ou d'un directeur général d'un établissement.....</i>	5
1.1.9. <i>Le système professionnel du Québec.....</i>	5
1.1.10. <i>Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (L.R.Q.)</i>	6
1.2. Responsabilités imputables aux établissements	6
1.2.1. <i>La responsabilité populationnelle.....</i>	6
1.2.2. <i>Le travail en réseau</i>	6
1.2.3. <i>La gestion par programme.....</i>	6
1.3. Réalités sociétales	6
1.3.1. <i>L'évolution sociale et démographique.....</i>	6
1.3.2. <i>L'évolution de la technologie.....</i>	6
1.3.3. <i>Le défi intergénérationnel</i>	7
1.3.4. <i>Le multiculturalisme</i>	7
1.4. Environnement ministériel.....	8
1.4.1. <i>Directive ministérielle sur la planification budgétaire 2010-2011</i>	8
1.4.2. <i>Orientations ministérielles en matière de développement des compétences pour l'ensemble du personnel du réseau de la santé et des services sociaux – Perspectives 2004-2007</i>	8
1.4.3. <i>Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement (2007-2010)</i>	9
1.4.3. <i>Politiques ministérielles sur les programmes-services.....</i>	12
1.4.4. <i>Programme national de santé publique 2003-2012 – Mise à jour 2008.....</i>	12
1.4.5. <i>Le MSSS et la planification de la main-d'œuvre</i>	13
1.5. Environnement régional	14
1.5.1. <i>Les plans régionaux de formation en lien avec les différents programmes-services</i>	14
1.5.2. <i>La formation continue pour les cadres et la relève</i>	14
1.5.3. <i>Le personnel d'encadrement</i>	15
1.5.4. <i>La formation des conseils d'administration</i>	15
1.5.5. <i>Le plan de développement des ressources humaines œuvrant dans les organismes communautaires</i>	15
1.5.6. <i>Le plan de développement des ressources humaines œuvrant en RI-RTF.....</i>	16
1.5.7. <i>La planification stratégique de la main-d'œuvre</i>	16
1.5.8. <i>La planification pluriannuelle 2008-2011.....</i>	17

1.5.9.	Les milieux d'enseignement et de recherche	18
1.6.	Environnement local	18
1.6.1.	Principales réalisations des établissements.....	18
1.6.2.	Mécanismes de planification stratégique et de programmation annuelle.....	19
1.6.3.	Les budgets	19
1.6.4.	Les principales difficultés des établissements	20
1.7.	Les grands constats.....	21
1.7.1.	Au niveau du contexte	21
1.7.2.	Au niveau de la planification, de la priorisation et de la reddition de comptes en matière de développement des compétences	21
1.7.3.	Au niveau de la planification de la main-d'œuvre	22
1.7.4.	Au niveau des ressources financières	22
1.8.	En résumé.....	22
1.8.1.	L'environnement externe	22
1.8.2.	L'environnement interne	23
1.8.3.	Les constats.....	24
2.	MISSION, VALEURS, VISION ET PRINCIPES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES	
	COMPÉTENCES.....	25
2.1.	Notre mission régionale en développement des compétences	25
2.2.	Nos valeurs	25
2.3.	Notre vision régionale	27
2.4.	Principes	27
3.	LES DÉFIS À RELEVER	29
3.1.	Adaptation aux nouvelles réalités	29
3.2.	Planification en matière de développement des compétences	29
3.3.	Soutien aux mesures de planification de la main-d'œuvre	29
4.	LES CHOIX STRATÉGIQUES.....	31
4.1.	Enjeu 1 – Adaptation aux nouvelles réalités.....	31
4.2.	Enjeu 2 – Planification régionale, partage des responsabilités et reddition de comptes.....	32
4.3.	Enjeu 3 – Soutien aux mesures de planification de la main-d'œuvre.....	33
5.	PLAN RÉGIONAL DE MISE EN OEUVRE.....	35
5.1.	Première orientation.....	35
	<i>Axe d'intervention 1.1 : Les plans régionaux de formation des ressources humaines par programme-services.....</i>	<i>36</i>
	<i>Axe d'intervention 1.2 : Le plan de développement des compétences des ressources humaines des organismes communautaires (PDRH/Organismes communautaires).....</i>	<i>37</i>
	<i>Axe d'intervention 1.3 : La qualité des activités de développement des compétences.....</i>	<i>38</i>
5.2.	Deuxième orientation	39
	<i>Axe d'intervention 2.1 : Le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences.....</i>	<i>39</i>
	<i>Axe d'intervention 2.2 : La mise en commun des plans locaux de formation.....</i>	<i>40</i>
5.3.	Troisième orientation	41
	<i>Axe d'intervention 3.1 : L'intégration du nouveau personnel</i>	<i>41</i>
	<i>Axe d'intervention 3.2 : La relève et le personnel d'encadrement.....</i>	<i>42</i>
	<i>Axe d'intervention 3.3 : La réorganisation du travail</i>	<i>42</i>

6.	MÉCANISME DE SUIVI	43
6.1.	Structure de concertation régionale	43
6.2.	Table régionale des ressources humaines (TRRH) – Niveau stratégique	43
6.2.1.	<i>Statut</i>	43
6.2.2.	<i>Mandats</i>	43
6.2.3.	<i>Composition</i>	44
6.2.4.	<i>Fonctionnement</i>	44
6.2.5.	<i>Mécanismes de prise de décision</i>	44
6.2.6.	<i>Fréquence des rencontres</i>	44
6.2.7.	<i>Quorum</i>	44
6.2.8.	<i>Absence et remplacement</i>	45
6.2.9.	<i>Fonctionnement des réunions</i>	45
6.3.	Groupes de travail – Niveau tactique	45
6.3.1.	<i>Statut</i>	45
6.3.2.	<i>Fonctionnement</i>	45
7.	CONCLUSION.....	47
8.	ANNEXES	49
	<i>ANNEXE A - Tableau synthèse des responsabilités des différents acteurs en matière de développement des compétences selon les assises légales</i>	51
	<i>ANNEXE B - Sondage auprès des établissements</i>	53
	<i>ANNEXE C - Réponses au sondage</i>	59
9.	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	81

INTRODUCTION

La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée constitue la principale clé de réussite de toute organisation et l'ensemble des personnes ayant un rôle de décideur ou de gestionnaire, tant du domaine privé que public, abonde dans ce sens. Plus précisément, dans le domaine de la santé et des services sociaux, on reconnaît que la performance du réseau est dépendante de sa main-d'œuvre qualifiée et mobilisée.

Afin de s'assurer de la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, des travaux de planification de main-d'œuvre ont été réalisés tant du côté ministériel, par l'adoption de « La planification de la main-d'œuvre du personnel d'encadrement – Orientations et plan d'action 2007-2010 » que du côté régional, par l'adoption de la « *Planification de la main-d'œuvre en Estrie – Plan stratégique 2007-2012* ».

Cependant, les grands changements organisationnels, l'évolution technologique, ainsi que l'avancement des connaissances dans les domaines de la santé et des services sociaux génèrent des besoins de mise à niveau des connaissances de cette main-d'œuvre afin qu'elle maintienne ses qualifications et développe de nouvelles habiletés.

Il faut aussi souligner que le départ de nombreux membres du personnel du réseau provoquant l'arrivée massive de nouvelles personnes demande, pour leur intégration, des efforts importants de la part des gestionnaires. À cet effet, le développement des compétences est largement reconnu comme étant un déterminant de la rétention du personnel.

De plus, la pénurie de main-d'œuvre pressentie dans certaines catégories de personnel, pour ne nommer que la catégorie du personnel infirmier, exige une réorganisation du travail devant être soutenue par le développement de nouvelles compétences pour des catégories de personnel se voyant attribuer de nouvelles fonctions ou de nouveaux mandats.

Depuis plusieurs années, des efforts considérables impliquant l'allocation de ressources humaines et financières ont été accordés au développement des compétences des gestionnaires et du personnel du réseau de la santé et des services sociaux, tant au niveau ministériel que régional et local. Force nous est de constater que les modalités actuelles de planification et de programmation des activités en développement des compétences, bien qu'ayant des acquis positifs, doivent évoluer afin de faire face aux nouveaux enjeux.

D'autre part, il nous faut prendre en considération les directives du MSSS concernant les mesures prévues au discours sur le budget 2010-2011 visant à réduire le coût des activités administratives notamment par une ponction de 25% du budget de formation.

Pour toutes ces considérations, il importait donc de revoir le développement des compétences du personnel du réseau estrien de la santé et des services sociaux à la lumière du contexte actuel, afin d'établir de nouvelles orientations et priorités pour les prochaines années, ainsi que des mécanismes de planification et de programmation de ces activités.

Dans un premier temps, ce document aborde le contexte, c'est-à-dire la toile de fond sur laquelle se planifient et s'organisent les activités de développement des compétences des ressources humaines œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux. On y présente les assises légales, les orientations ministérielles, régionales et locales en matière de développement des compétences des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux. Ce volet brosse aussi un tableau synthèse des principales réalisations des établissements estriens, de leurs mécanismes de planification et des budgets investis.

Suivent les constats en regard des principales difficultés identifiées après l'analyse des différents éléments de l'environnement provincial, régional et local auxquels fait face le réseau en matière de développement des compétences de ses ressources humaines.

Au chapitre 2, sont présentés la mission, les valeurs, la vision et les principes en matière de développement des compétences du réseau estrien de la santé et des services sociaux et au chapitre 3, sont identifiés les défis à relever pour notre région.

Le quatrième chapitre présente les choix stratégiques de la région pour les trois prochaines années (2010-2013), c'est-à-dire les orientations régionales, les axes d'intervention et les objectifs à poursuivre dans le domaine, selon les enjeux prioritaires. On retrouve au cinquième chapitre le plan de mise en œuvre régional précisant notamment les résultats visés, les indicateurs de suivi pour chacune des orientations stratégiques, ainsi que les mesures à mettre en place.

Finalement, le sixième chapitre précise les mécanismes de suivi en indiquant que la Table régionale des ressources humaines est l'instance qui veillera à la mise en œuvre et au suivi de ce Plan stratégique 2010-2013; on y précise aussi ses mandats et ses modalités de fonctionnement.

Durant la phase de consultation sur les orientations régionales traitées dans ce document, il a été décidé d'élaborer un cadre régional de gestion afin de bien définir le mécanisme de concertation régionale pour la planification, la priorisation et la coordination des activités de développement des compétences réseau. Ce cadre régional de gestion a donc été élaboré et est présenté pour adoption au conseil d'administration de l'Agence en même temps que ce document, le 21 juin 2010. Le cadre indique les principes directeurs, le processus de planification, le cycle de gestion ainsi que la contribution attendue des acteurs concernés en matière de développement des compétences.

Pour les fins du présent document, les termes de « *développement des compétences* » réfèrent ici au maintien à jour et au développement des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être des différentes catégories de personnel du réseau de la santé et des services sociaux, acquis par des méthodes pédagogiques visant un transfert d'apprentissage. Cette définition se distingue des activités de ressourcement professionnel de type colloque ou conférence, qui favorisent la réflexion ou le partage de connaissances et d'expertise, sans évaluation spécifique des acquis au terme de l'activité.

D'autre part, les termes « *tout le personnel du réseau ou le personnel du réseau* » englobent toutes les catégories de personnel : le personnel d'encadrement, le personnel professionnel, le personnel de soutien, etc.

1. CONTEXTE¹

Au cours des dernières années, le contexte organisationnel des établissements de la santé et des services sociaux, ainsi que les rôles et responsabilités du personnel qui y travaille, ont profondément évolué. L'effet structurant de divers projets de loi² et la pression de plus en plus grande occasionnée par un certain nombre de facteurs d'ordre social, démographique et technologique amènent le travail du personnel à se transformer, à évoluer et à se complexifier.

À cet effet, il n'est pas inutile de rappeler que ces changements sont à l'origine d'un certain nombre d'enjeux et qu'ils vont continuer à inciter le personnel et les directions d'établissements, quelle que soit leur mission, à adapter leur approche à la nouvelle réalité touchant, à la fois, les établissements et l'organisation des soins et des services offerts à la population. Rappelons également que cette nouvelle réalité amènera le personnel à revoir son rôle au sein de l'organisation et à développer ses compétences en fonction des nouveaux défis auxquels il devra faire face.

1.1. ENVIRONNEMENT LÉGAL ET ADMINISTRATIF³

Plusieurs lois, règlements, conventions collectives et politiques encadrent le développement des compétences des personnes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux. Ces assises légales précisent les rôles et responsabilités imputables aux principaux acteurs; le MSSS, les agences et les établissements ont un impact majeur sur le développement des compétences des ressources humaines œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux. En voici un résumé⁴ :

1.1.1. Loi sur les services de santé et les services sociaux (Édition 2006 de la LSSSS)

L'article 231 stipule que :

« 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. Aussi, 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. »

D'autre part, la loi indique que le conseil multidisciplinaire de l'établissement est responsable envers le directeur général ou la directrice générale de donner son avis sur « les moyens à

¹ Extrait du document « Planification stratégique de la main-d'œuvre de l'Estrée » - ASSSE – décembre 2007

² Projet de loi 25 (2003, chapitre 21) : projet de loi ayant mené à l'adoption de la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux;

Projet de loi 30 (2003, chapitre 25) : projet de loi ayant mené à l'adoption de la Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic;

Projet de loi 83 (2005, chapitre 32) : projet de loi ayant mené à l'adoption de la loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives;

Projet de loi 90 (2002, chapitre 33) : projet de loi ayant mené à l'adoption de la Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé.

³ Extrait du document du MSSS : « Journée de réflexion sur les orientations en matière de développement des compétences », 26 mai 2004

⁴ Annexe A – Tableau synthèse des responsabilités des différents acteurs en matière de développement des compétences selon les assises légales

prendre pour évaluer et maintenir la compétence de ses membres » (article 228). Cette même responsabilité est dévolue au Conseil des infirmières et infirmiers à l'article 221.

À l'article 376, il est indiqué que les agences élaborent des plans régionaux en matière de développement des ressources humaines en collaboration avec les établissements et les organismes concernés et en tenant compte des orientations et des politiques déterminées par la ou le ministre. On y précise que les agences ont aussi la responsabilité de veiller à leur application.

À cet effet, l'agence doit mettre en place un système d'information sur la main-d'œuvre favorisant, notamment l'élaboration du plan régional en matière de développement des ressources humaines. En ce sens, les agences :

- coordonnent les activités de perfectionnement du personnel et la préparation de la relève dans le cadre de la mise en œuvre des plans régionaux visés au présent alinéa;
- coordonnent les activités de perfectionnement des membres des conseils d'administration des établissements;
- aident les organismes communautaires dans les activités de perfectionnement de leurs membres.

Les agences doivent aussi mettre en place des moyens pour assister les établissements, à leur demande, dans l'élaboration de leur plan d'action pour la planification de la main-d'œuvre et le développement de leur personnel. Elles identifient les besoins prioritaires afin de favoriser la mise en commun, par les établissements, de services touchant la planification de la main-d'œuvre et le perfectionnement et la mobilité de leur personnel.

Pour sa part, le Ministère a la responsabilité d'élaborer les cadres de gestion des ressources humaines, matérielles et financières; il établit les politiques et les orientations relatives à la main-d'œuvre du réseau de la santé et des services sociaux, suit l'application et en fait l'évaluation (article 431 – 5 et 6).

Enfin, une entente de gestion et d'imputabilité, ainsi qu'un rapport annuel de gestion sont prévus entre les établissements et les agences et entre les agences et le ministre (articles 182.1, 182.7, 385.1 et 385.7).

1.1.2. La Santé publique – Édition 2004 de la Loi sur la Santé publique, article 9

Le point 4 de l'article 9 de la Loi sur la santé publique indique que le programme national de santé publique peut aussi « prévoir de la formation pour les ressources humaines œuvrant en santé publique ».

1.1.3. Loi sur l'Institut national de Santé publique du Québec

L'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) est une personne morale mandataire de l'État. Créé en 1998, sa fonction principale est de soutenir le ministre de la Santé et des Services sociaux et les agences régionales dans l'exercice de leur mission de santé publique. L'article 3 de la Loi sur l'Institut national de santé publique du Québec (L.R.Q., chapitre I-13.1.1) précise les fonctions exercées par l'INSPQ en matière de formation. Ainsi, l'INSPQ a, entre autres, comme mission de :

- contribuer au développement, à la mise à jour, à la diffusion et à la mise en application des connaissances dans le domaine de la santé publique;
- collaborer avec les universités à l'élaboration et à la mise à jour des programmes de formation de premier, deuxième et troisième cycles dans le domaine de la santé publique;
- élaborer et mettre en œuvre, en collaboration avec les universités et les ordres professionnels concernés, des programmes de formation continue en santé publique.

1.1.4. Conventions collectives du personnel réseau

Les conditions de travail du personnel du réseau sont majoritairement régies par les dispositions nationales et des conventions collectives locales.

L'article 13 des dispositions nationales précise les budgets qui doivent être consacrés aux activités de développement. Si au cours d'une année, l'employeur n'engage pas tout le montant déterminé, le reste s'ajoute au montant qu'il doit affecter à ces activités l'année suivante.

1.1.5. Règlements sur certaines conditions de travail applicables au personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux

Les cadres et les hors-cadres des agences et des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec ont un règlement qui régit leurs conditions de travail relativement au développement de leurs compétences.

Ce règlement mentionne l'importance du développement des compétences des cadres et hors-cadres et donne la responsabilité de l'élaboration d'un plan annuel de développement à chaque cadre et hors-cadre et de le soumettre à son employeur pour approbation. Ce plan peut prévoir des activités telles qu'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, du coaching ou un stage dans un autre milieu de travail.

1.1.6. Entente sur les conditions de travail des pharmaciennes et des pharmaciens

L'entente entre le MSSS et l'Association des pharmaciens en établissements de santé (APES), à l'article 19, alloue des journées de perfectionnement par année et confie la gestion d'un budget annuel de formation et de développement à un comité paritaire MSSS-APES.

1.1.7. Règlement établissant les conditions de travail et la rémunération du physicien médical et de la physicienne médicale

Le règlement s'appliquant aux physiciennes et physiciens médicaux (article 25 et suivants) donne droit à quatre jours de perfectionnement sur une base annuelle pour du travail à temps plein.

1.1.8. Contrat d'engagement d'une directrice générale ou d'un directeur général d'un établissement

Il est stipulé à ce contrat qu'elle ou il doit participer à des activités de développement, de formation et de perfectionnement. La politique de développement des compétences décrite dans ce contrat vient soutenir l'engagement pris par la directrice générale ou le directeur général lors de la signature du contrat.

1.1.9. Le système professionnel du Québec

Le système professionnel québécois est original par sa composition, son mode de fonctionnement et son objectif de protection du public. Il confie aux ordres professionnels la responsabilité, entre autres, de s'assurer du maintien de la compétence et de la qualité des services de leurs membres.

Par ailleurs, le Code des professions, à l'article 94, donne un pouvoir réglementaire aux ordres professionnels en matière de formation continue obligatoire. Cette disposition permet à chaque ordre, en tenant compte du contexte particulier et des besoins spécifiques de la profession qu'il est appelé à gérer, d'établir un programme adéquat de formation continue obligatoire pour ses

membres. La responsabilité de répondre aux exigences des ordres professionnels appartient aux membres des ordres professionnels.

1.1.10. Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (L.R.Q.)

Cette loi, appelée la loi du 1%, a pour objectif d'améliorer la qualification de la main-d'œuvre et ainsi favoriser l'emploi, l'adaptation et l'insertion en emploi, de même que la mobilité de la main-d'œuvre.

Tout employeur dont la masse salariale pour une année donnée est supérieure à 1 000 000 \$ doit consacrer un montant d'au moins 1% de sa masse salariale au développement des compétences de sa main-d'œuvre.

1.2. RESPONSABILITÉS IMPUTABLES AUX ÉTABLISSEMENTS

Voici quelques nouvelles responsabilités imputables aux établissements découlant de la refonte de la LSSS de 2006 et ayant un impact sur le développement des compétences :

1.2.1. La responsabilité populationnelle

La responsabilité populationnelle exige du personnel qu'il ait recours à *une gestion par résultats* en vue d'évaluer les services de santé et les services sociaux offerts à la population, tant en ce qui concerne les services de promotion, de prévention et de réadaptation que les soins curatifs ou palliatifs. Pour respecter la notion de responsabilité populationnelle, notamment les cadres, ainsi que certains membres du personnel professionnel, doivent faire preuve d'habiletés politiques et avoir la capacité de créer des partenariats ou d'inciter les autres établissements et organismes concernés à collaborer.

1.2.2. Le travail en réseau

Le travail en réseau nécessite, en relation avec la responsabilité populationnelle, la création d'alliances. Pour que ces alliances répondent aux besoins de la population, le travail en réseau exige, entre autres, que le personnel soit capable de reconnaître l'autre, d'établir avec lui une communication authentique et savoir faire preuve de flexibilité et de créativité.

1.2.3. La gestion par programme

La gestion par programme oblige, notamment les cadres à prendre des décisions dans une perspective systémique. Elle suppose une gestion matricielle et exige l'utilisation d'indicateurs de performance.

1.3. RÉALITÉS SOCIÉTALES

1.3.1. L'évolution sociale et démographique

L'évolution sociale et démographique oblige le personnel à composer avec la pression occasionnée par les demandes de plus en plus nombreuses d'une population vieillissante, souvent isolée, et de citoyennes et de citoyens mieux informés et plus scolarisés. La gestion de la complexité des services et des risques, de la qualité des services et de la satisfaction de la population est au cœur des défis posés aux directions d'établissements.

1.3.2. L'évolution de la technologie

L'évolution de la technologie se traduit par la présence de plus en plus importante d'appareils de haute technologie dans les établissements. Les avancées partageables, ainsi qu'un recours omniprésent au courrier électronique et autres modes d'accès à l'information. Grâce à ces avancées technologiques, la population est davantage informée et n'hésite pas à questionner

les décisions les concernant. L'évolution de la technologie nécessite donc que le personnel développe une culture informatique et qu'il soit en mesure de gérer la complexité des appareils et des données qu'il doit manipuler.

1.3.3. Le défi intergénérationnel

Le défi sur le plan intergénérationnel est amplifié par l'arrivée massive de nouvelles personnes dans le réseau de la santé et des services sociaux, appelées à remplacer celles qui quittent pour la retraite au cours des prochaines années. Il est à présumer que les caractéristiques des différentes générations représentées au sein du réseau par ce nouveau personnel et celui restant en fonction généreront une complexité de gestion dont on devra tenir compte. Ces mouvements de main-d'œuvre pourront entraîner la perte de savoirs tacites, complexifieront la gestion d'équipe, particulièrement au regard des nouvelles générations; ils augmenteront la pression exercée par ce nouveau personnel pour que leurs conditions de travail soient adaptées aux valeurs qu'il préconise.

Au même moment, on peut présumer que les nouveaux modes d'apprentissage par lesquels cette nouvelle main-d'œuvre a été formée (i.e. stages en milieu de travail, travail d'équipe, apprentissage par projet, etc.), ainsi que les dernières technologies auxquelles elle a été formée faciliteront leur intégration aux modalités de travail du réseau.

Ces prévisions exigent donc que l'on fournisse au personnel d'encadrement actuel et en devenir le pouvoir et les instruments dont ils auront besoin pour agir et intervenir auprès de leur personnel comme des mentors, mais principalement à titre de leaders reconnus, ainsi que des cadres ouverts aux nouvelles idées et à l'écoute des questionnements.

1.3.4. Le multiculturalisme

Au recensement de 2001, la population immigrante totalisait 3,6% de la population totale du territoire estrien. L'Estrie se situe au troisième rang après l'Outaouais (5,7%) et la grande région de Montréal. Cette proportion aura tendance à s'accroître dans le futur en considérant la Politique de régionalisation de l'immigration du Gouvernement du Québec qui démontre une volonté à ce que des groupes d'immigrantes et d'immigrants s'installent aux quatre coins du Québec.

D'une part, ce phénomène implique des changements au sein même des établissements de la région. La pénurie de main-d'œuvre qui sévit présentement dans le réseau estrien pousse les instances dirigeantes à innover dans leurs stratégies d'attraction de la relève. En effet, le recours à la main-d'œuvre immigrante est de plus en plus fréquent. Des pressions sont effectuées auprès des ordres professionnels afin que la reconnaissance des diplômes soit facilitée. L'entente France-Québec, sur la mobilité de la main-d'œuvre, est un exemple du travail qui est fait en ce sens de la part du gouvernement.

Plus spécifique au réseau estrien de la santé et des services sociaux, dans le cadre de mesures en lien avec la planification régionale de la main-d'œuvre, deux programmes font appel à la main-d'œuvre immigrante, soit le Programme d'actualisation professionnelle en soins infirmiers mixtes et le Programme d'actualisation professionnelle en soins infirmiers pour les personnes diplômées hors Québec, tous deux en partenariat avec le Cégep de Sherbrooke. Cette nouvelle réalité devra inévitablement être prise en compte, tant dans le développement des compétences du personnel d'encadrement que dans les modes d'apprentissage qui sont proposés à l'ensemble du personnel du réseau. La capacité pour les gestionnaires à intégrer les différences et à prendre en compte les facteurs culturels sera dorénavant une dimension clé du succès d'une équipe de travail.

D'autre part, le multiculturalisme a aussi un impact significatif sur le personnel du réseau lors d'interventions auprès de cette clientèle. Le contexte interculturel requiert la maîtrise de certaines données en matière d'immigration et la connaissance des caractéristiques

spécifiques à certains groupes. Ainsi, la qualité et l'accès aux services pour cette clientèle passent inévitablement par le développement des compétences des intervenantes et des intervenants du réseau en lien avec cette nouvelle réalité.

1.4. ENVIRONNEMENT MINISTÉRIEL

D'autres balises viennent encadrer les activités en développement des compétences; il s'agit des différentes politiques et orientations que le ministère de la Santé et des Services sociaux a adoptées et diffusées au cours des dernières années afin de supporter le développement des compétences des ressources humaines du réseau ainsi que les balises financières s'y rattachant.

Voici un rappel des plus récentes :

1.4.1. Directive ministérielle sur la planification budgétaire 2010-2011

En date du 30 avril 2010, le MSSS a émis une directive aux directrices générales et directeurs généraux des établissements publics de la santé et des services sociaux ainsi qu'aux présidentes-directrices générales et présidents-directeurs généraux des agences de la santé et des services sociaux portant sur la planification budgétaire et sur les rapports de suivi de gestion concernant les mesures à mettre en place à la suite du discours sur le budget 2010-2013.

Ces mesures visent à réduire le coût des activités administratives des différents organismes relevant du MSSS notamment :

« Une réduction de 25% des dépenses de publicité, de formation et de déplacement sur la base des résultats 2009-2010. »

1.4.2. Orientations ministérielles en matière de développement des compétences pour l'ensemble du personnel du réseau de la santé et des services sociaux – Perspectives 2004-2007

Diffusé en 2004, ce document a l'avantage d'être toujours d'actualité. Après avoir situé le contexte légal et administratif en matière de développement des compétences et les principaux enjeux, le MSSS prévoit le partage des rôles et des responsabilités de la façon suivante :

- l'établissement est reconnu comme le premier responsable du développement des compétences issu de la planification stratégique et de la planification de main-d'œuvre de son organisation;
- l'agence est responsable d'établir une vision intégrée du développement des compétences sur son territoire au regard des priorités régionales et nationales;
- le Ministère a la responsabilité d'établir des orientations en matière de développement des compétences, d'en soutenir la réalisation, d'identifier des indicateurs de suivi de gestion et de structurer les mécanismes de reddition de comptes;
- le Ministère maintient une collaboration soutenue avec le réseau de l'éducation au regard de la formation initiale et de la formation continue.

Dans ce document, le MSSS identifie quatre orientations :

- le développement des compétences doit viser en priorité à permettre à l'établissement d'assumer pleinement ses responsabilités au regard de sa ou ses missions, notamment de soutenir l'amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services;
- le plan de développement des compétences du personnel découle de la planification stratégique et de la planification de main-d'œuvre;

- la formation continue est accessible aux bonnes personnes, en temps opportun et par des moyens flexibles et diversifiés;
- le suivi d'indicateurs de gestion et la reddition de comptes sont essentiels dans un contexte où les besoins de développement de compétences sont considérables et où on doit utiliser de façon optimale les ressources disponibles.

D'autre part, le MSSS identifie des objectifs, des assises ainsi que des actions en matière de développement des compétences de tout le personnel du réseau de la santé et des services sociaux.

Les objectifs :

- s'assurer que les processus de maintien et de développement des compétences soutiennent l'amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services à la population;
- consolider ces processus à tous les niveaux et améliorer la concertation entre eux afin d'optimiser les investissements.

Les assises :

- l'affirmation qu'une priorité est reconnue au développement des compétences dont dépend la qualité des services;
- une approche décentralisée, considérant que le niveau local est le plus en mesure d'évaluer les besoins et d'identifier les meilleurs moyens d'y répondre.

Les actions :

- la consultation sur les orientations ministérielles;
- le dépôt d'une planification et d'un bilan annuels des besoins de formation reliés à des politiques, orientations ou priorités ministérielles, intégrés dans une vision d'ensemble, au Comité de direction du MSSS et au Comité de gestion du réseau;
- la définition de la mesure de performance et de la reddition de comptes requise en matière de développement des compétences, à introduire dans les ententes de gestion;
- la prise en compte des besoins et des difficultés exprimées en vue d'améliorer les processus de gestion touchant le développement des compétences lors des négociations sectorielles pour le renouvellement des conventions collectives;
- la révision de la structure et des modalités de financement en matière de développement des compétences aux niveaux national, régional et local afin de s'assurer que les objectifs de développement des compétences sont soutenus adéquatement;
- la réaffirmation des objectifs poursuivis par la Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement;
- la diffusion des orientations ministérielles à l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux.

1.4.3. Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement (2007-2010)

La Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement 2007-2010, qui a été adoptée en 2007, vient assurer la conception et la réalisation des plans de développement du personnel d'encadrement en privilégiant la mise en place de structures, régionale et nationale, de concertation et de consultation. Elle clarifie également le partage des responsabilités entre les différents partenaires :

L'établissement doit :

- s'approprier la politique et en communiquer le contenu et les objectifs à l'ensemble de son personnel d'encadrement;
- mettre à jour sa propre politique de gestion du développement des compétences des cadres;
- déterminer les priorités locales;
- élaborer et transmettre à l'agence son plan local;
- collaborer à la conception du plan régional, ainsi qu'à sa réalisation;
- mettre en place des instances de gestion, de concertation et de coordination internes;
- participer à la reddition de comptes.

L'Agence régionale doit :

- coordonner la promotion, la diffusion et l'application de la politique en collaboration avec le CRDPE;
- mettre sur pied, coordonner et veiller au bon fonctionnement d'un CRDPE.;
- définir les besoins et déterminer les priorités sur le plan régional;
- élaborer un plan régional et coordonner les activités de perfectionnement;
- recevoir et analyser les plans locaux.

Le MSSS doit :

- mettre à jour la politique et s'assurer de son application;
- déterminer les modalités d'allocation et répartir les crédits;
- définir les indicateurs d'évaluation des résultats de la politique;
- voir à la reddition de comptes nationale;
- faire état des défis à relever sur le plan national.

Dans cette politique, le MSSS précise aussi les rôles et les responsabilités des CRDPE, des associations de cadres et de hors-cadres et retient les objectifs suivants compte tenu des principaux défis et enjeux stratégiques identifiés :

L'objectif général :

« Consolider, voire même favoriser l'émergence d'une culture axée sur l'apprentissage continu et sur le développement des compétences du personnel d'encadrement, de manière à influencer positivement l'atteinte des objectifs organisationnels en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité, à l'accessibilité et à la continuité des services offerts à la population. »

Les objectifs en matière de gestion à l'intérieur du réseau :

- définir plus clairement le type de compétences et de leadership recherchés au sein du personnel d'encadrement;
- encadrer les nouveaux gestionnaires et leur donner les moyens de mieux intégrer les notions qui leur permettront d'assumer efficacement leurs nouvelles fonctions;
- soutenir et accompagner les cadres en exercice dans leur quotidien;
- soutenir les cadres qui veulent poursuivre leur carrière au sein du réseau et pousser plus loin la réflexion sur ce sujet;
- utiliser le potentiel des cadres en place de façon optimale;
- maximiser les investissements par un maillage efficace entre les trois niveaux d'intervention concernés par le développement des compétences des cadres;
- mettre en valeur et reconnaître les efforts de développement déployés;
- surveiller et évaluer les résultats de la politique.

Cette politique indique aussi un objectif en lien avec la maîtrise de certaines compétences par les gestionnaires pour faire face aux enjeux que soulève l'organisation des services dans le

réseau de la santé et des services sociaux et précise les compétences particulières à développer :

L'objectif général :

« S'assurer que le maintien et le développement des compétences du personnel cadre soutiennent la mission des établissements, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité des services offerts à la population et l'accessibilité de ces services, et qu'ils favorisent la consolidation du travail en réseau. »

Les compétences particulières :

- avoir la capacité d'exercer un leadership mobilisateur;
- axer leur gestion sur la population visée et sur les résultats escomptés;
- avoir la capacité de travailler en équipe dans une perspective élargie permettant le réseautage, le partenariat et la création d'alliances avec les autres établissements ou organismes concernés;
- avoir la capacité de gérer des ressources humaines diversifiées en respectant les différences de chacun et chacune, en sachant se montrer attentif, en communiquant de manière efficace et en respectant les principes d'éthique professionnelle.

Finalement, le MSSS a retenu des orientations et des approches pour la mise en œuvre de sa politique :

Les principales orientations :

- le développement des compétences de ses cadres doit en priorité, permettre à l'établissement d'assumer pleinement ses responsabilités au regard de ses obligations légales, des orientations ministérielles ou régionales et de sa ou ses missions;
- le plan individuel de développement des compétences du personnel d'encadrement découle des enjeux auxquels doit faire face l'établissement, des objectifs organisationnels poursuivis, de l'appréciation de la contribution personnelle du cadre, et prend en compte le profil de développement des compétences adopté par l'établissement;
- le développement des compétences du cadre est basé sur ses besoins à l'intérieur du contexte organisationnel où il doit évoluer. On doit par conséquent lui offrir l'occasion de développer ses compétences en temps opportun et lui proposer pour ce faire des moyens flexibles et diversifiés;
- l'utilisation d'indicateurs de gestion pour la reddition de comptes est essentielle si l'on veut mesurer les impacts des investissements réalisés en matière de développement des compétences;
- la capacité d'exercer un leadership mobilisateur dans un ensemble de situations de plus en plus complexes et la capacité de travailler en réseau deviendront des compétences essentielles, quel que soit le niveau occupé par le gestionnaire, compte tenu des défis et des enjeux stratégiques auxquels il devra faire face sur le plan de la gestion. Le gestionnaire devra aussi avoir une vision qui lui permette d'aborder globalement la situation à laquelle il sera confronté.

Les principales approches :

- les approches à privilégier doivent tenir compte des types de compétences à développer et des avantages apportés par des approches misant sur l'action : apprentissage sur le tas, possibilité de bénéficier de l'expertise de ses prédécesseurs et mise en œuvre de projets de développement;
- les besoins relevés et les moyens choisis doivent répondre aux objectifs de la politique locale de l'établissement et ils doivent être à la base du plan individuel du gestionnaire concerné.

1.4.4. Politiques ministérielles sur les programmes-services

Le ministère émet régulièrement des politiques permettant d'orienter l'action du réseau dans les différents programmes-services et, pour la majorité d'entre elles, il précise les efforts de formation requis pour atteindre les objectifs visés en lien avec les changements au niveau des approches, des interventions, des connaissances, etc. Certaines directions développent aussi des programmes ou des plans de formation eu égard à de nouvelles orientations.

Pour une des premières fois, en avril 2007, la direction des ressources humaines du MSSS a fait un inventaire des formations développées par ses différentes directions en lien avec les programmes-services. Cette cueillette d'information a permis d'inventorier près de soixante différents programmes de formation devant s'actualiser dans les régions sur une période de deux ans et ce, avec ou sans budget supplémentaire. Dans ces programmes de formation on y indique habituellement les responsabilités et les contributions attendues de la part des instances concernées aux niveaux provincial, régional et local.

Depuis, le MSSS annonce annuellement ses priorités ministérielles de diffusion dans les régions en matière de développement des compétences. Ces programmes sont jugés comme prioritaires pour une diffusion dans les régions. Les autres programmes de formation doivent être considérés comme des offres des différentes directions du MSSS et la région doit évaluer la pertinence de les diffuser et le moment opportun pour le faire. À noter que ces programmes de formation avec ou sans budget alloués aux régions ont toujours un impact financier pour les établissements qui doivent libérer leur personnel à leur frais.

Voici les priorités retenues par le MSSS pour deux années financières pour lesquelles un processus de priorisation a été fait au MSSS :

En 2007-2008 :

- le programme de formation sur la pandémie;
- les modifications apportées à la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ);
- la formation en lien avec le curateur public;
- le registre des événements démographiques du Québec;
- l'hygiène et la salubrité;
- la prévention des infections nosocomiales;
- l'analyse différenciée selon le sexe.

En 2008-2009 :

- la formation relative à la Loi sur les contrats des organismes publics et sur les règlements;
- le programme de formation continue pour les personnes préposées aux bénéficiaires;
- le programme d'accueil et d'intégration pour les intervenantes et intervenants et les gestionnaires du secteur jeunes en difficulté : volet CSSS et volet CJ;
- la formation sur le projet de vie permanent;
- le programme de formation portant sur l'encadrement intensif;
- la formation des infirmières auxiliaires afin d'acquérir des compétences en thérapie intraveineuse; plan thérapeutique infirmier.

1.4.5. Programme national de santé publique 2003-2012 – Mise à jour 2008

Dans la mise à jour de 2008 du Programme national de santé publique, est précisée la contribution des acteurs de santé publique dans le domaine du développement des compétences. Voici les contributions attendues plus précisément, en lien avec ses différents volets :

En regard du volet de l'action intersectorielle :

- au palier régional, les agences
 - accompagnent les CSSS de leur région par divers moyens, dont la formation et la diffusion d'outils;
 - privilégient la formation et le transfert de connaissances sur les orientations, les objectifs et les activités de santé publique; les stratégies de planification, d'implantation et de mise en œuvre des activités et finalement, les approches stratégiques utiles à l'établissement de partenariats.
- au palier national, le MSSS
 - soutient les ministères et les organismes publics dans le cadre de l'évaluation d'impact sur la santé des lois et règlements, conformément à la Loi sur la santé publique (article 54), en leur offrant de la formation, des outils d'analyse et l'accès à une expertise pertinente;
 - appuie le développement et le transfert des connaissances relatives aux problèmes sociaux et aux problèmes de santé, à leurs déterminants et aux voies d'action efficaces ou prometteuses en s'associant à des réseaux d'intérêt plus larges réunissant des décideurs, des planificateurs, des intervenants et des chercheurs (par exemple, projets de recherche, incluant la recherche évaluative, congrès et colloques, ateliers de formations).

En regard du volet de la recherche en santé publique :

- accroître les retombées de la recherche en santé publique en misant sur le transfert des connaissances et l'appropriation des résultats par les acteurs visés.

En regard du volet de soutien de développement et de maintien des compétences, on vise à :

- déterminer les compétences nécessaires à la mise en œuvre du Programme national de santé publique 2003-2012;
- évaluer les besoins de formation des ressources qui travaillent en santé publique et élaborer un programme de formation continue, en fonction des exigences du programme national et de l'efficacité des stratégies relatives à la formation;
- assurer l'adéquation entre les exigences du programme national et la formation de base du personnel professionnel et technique travaillant en santé publique, relativement au domaine de la santé publique ou aux disciplines connexes.

1.4.6. Le MSSS et la planification de la main-d'œuvre

Le MSSS a développé différents programmes et projets en vue de soutenir le réseau de la santé et des services sociaux au prise avec une pénurie de main-d'œuvre. Pour leur mise en application, des besoins de développement des compétences sont identifiés et doivent être répondus afin d'assurer le succès de ces initiatives. Voici quelques-uns de ces programmes :

- le programme national de soutien clinique pour les nouvelles infirmières – Volet préceptorat;
- le projet de réorganisation du travail en CHSLD;
- le programme de formation pour la « Contribution des infirmières auxiliaires à la thérapie intraveineuse ».

1.5. ENVIRONNEMENT RÉGIONAL

Depuis leur création, les agences régionales ont toujours eu la préoccupation de développer les compétences des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux en complémentarité et en soutien aux établissements de leur région respective. Pour ce faire, elles ont utilisé différentes méthodes d'analyse des besoins, d'identification des activités de formation, ainsi que leur mise en œuvre au plan régional.

Ces dernières années, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie a actualisé son mandat dans ce domaine avec la collaboration des membres des différents comités de concertation reliés à l'Agence. Voici les principaux volets qui ont fait l'objet de planification et d'organisation d'activités régionales en matière de développement des compétences par l'Agence.

1.5.1. Les plans régionaux de formation en lien avec les différents programmes-services

Au niveau des programmes-services, on peut situer deux principales sources de demandes en provenance du MSSS et de la région. En effet, comme indiqué plus haut, les différentes directions du MSSS développent des programmes de formation comme stratégie d'application de ses nouvelles politiques, orientations ou approches auprès des personnes ciblées dans les établissements.

Au niveau de notre région, les membres du personnel professionnel et du personnel cadre de l'Agence identifient les besoins en développement des compétences avec les différents comités directeurs et les tables régionales. D'autres demandes sont aussi acheminées à l'Agence par des groupes de travail régionaux spécifiques à certaines problématiques. À partir de ces demandes, une programmation annuelle des activités offertes par l'Agence est élaborée et diffusée auprès des établissements, lesquels en informent les membres concernés de leur personnel. Pour l'année 2007-2008, 3000 jours / personnes ont été comptabilisés dans les activités de développement de compétences offertes par l'Agence.

Depuis 2007, un effort est fait pour établir un lien de communication et de concertation avec la Table des responsables des ressources humaines qui regroupe les directions des ressources humaines des établissements.

1.5.2. La formation continue pour les cadres et la relève

Au début des années 2000, une entente est intervenue entre l'Université Laval et l'Agence afin d'offrir deux microprogrammes de formation sur mesure de 15 crédits chacun en gestion et développement des organisations pour les cadres et la relève des cadres de la région. Ces microprogrammes ont été élaborés en lien avec les compétences clés attendues du personnel d'encadrement en Estrie, telles qu'identifiées en collaboration avec le Comité régional de développement du personnel d'encadrement de l'Estrie (CRDPE). En 2002, une suite au cheminement initial de 15 crédits fut élaborée et permettait l'obtention soit d'un certificat de 1^{er} cycle, soit d'un diplôme de 2^e cycle. En 2005, 15 crédits ont été ajoutés pour les personnes finissant le programme du diplôme de 2^e cycle, en vue de l'obtention d'une maîtrise en administration.

En 2007, 118 personnes ont obtenu un diplôme. Pour le 1^{er} Cycle, il y a eu : 25 personnes pour le « microprogramme en gestion des organisations », 13 personnes pour le « certificat en gestion des organisations ». Pour le 2^e Cycle, il y a eu 29 personnes pour le « microprogramme en gestion des organisations », 24 personnes pour le « diplôme en gestion et développement des organisations » et finalement, 27 personnes pour la « maîtrise en gestion et développement des organisations ».

1.5.3. Le personnel d'encadrement

Chaque année, le MSSS alloue à chacune des régions un budget en développement des compétences pour le personnel d'encadrement. En Estrie, un pourcentage est réservé pour des activités régionales mises en place par l'Agence, dont les thèmes et les modalités sont décidés en concertation avec le Comité régional de développement du personnel d'encadrement (CRDPE). Le solde est réparti entre les établissements pour des activités de développement de leur personnel d'encadrement.

1.5.4. La formation des conseils d'administration

L'Agence élabore un programme de formation pour les membres des conseils d'administration des établissements en lien avec les orientations du MSSS. Ces activités de formation sont requises principalement lors des années d'élection des nouveaux conseils d'administration; la dernière activité s'est tenue en février 2007.

1.5.5. Le plan de développement des ressources humaines œuvrant dans les organismes communautaires

Depuis plusieurs années, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie travaille avec les organismes communautaires du réseau pour le développement des compétences des ressources humaines et des bénévoles œuvrant dans leur domaine. Au fil des années, le niveau de support humain et financier a évolué.

Depuis octobre 2003, un plan régional de développement des ressources humaines des organismes communautaires a été élaboré et remis à jour à quatre reprises; la dernière mise à jour a été faite en avril 2008.

Le but principal de ce plan est de supporter le développement des ressources humaines des organismes communautaires en regard de l'acquisition de compétences, du développement de leur expertise et du partenariat dans le cadre des réseaux locaux de services (RLS) de santé et des services sociaux de l'Estrie. Cinq axes sont priorisés :

- axe 1 : Le développement de l'expertise des ressources humaines œuvrant dans les organismes communautaires;
- axe 2 : Le développement et le maintien des partenariats en services de santé et des services sociaux;
- axe 3 : L'analyse des enjeux politiques et sociaux;
- axe 4 : Le soutien aux responsables d'organismes communautaires;
- axe 5 : Le soutien aux bénévoles.

Quatre programmes sont élaborés :

- le programme sectoriel et territorial de soutien financier visant à soutenir des projets de formation destinés à l'ensemble des organismes communautaires d'un secteur ou d'un territoire donné en Estrie;
- le programme de formation du ROC de l'Estrie visant à soutenir des projets de formation à l'intention des organismes communautaires de l'Estrie de tous les secteurs de la santé et des services sociaux confondus;
- le programme des partenaires visant à soutenir des projets de formation à l'intention des organismes communautaires, des organismes à but non lucratif et de la population en général. Les bailleurs de fonds sont l'Agence, Emploi-Québec, la Ville de Sherbrooke, ainsi que la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke;
- un microprogramme de formation en gestion visant à offrir des formations créditées de type universitaire aux directions et coordinations d'organismes communautaires.

Un comité régional composé de cinq personnes provenant du réseau communautaire et de deux personnes conseillères à l'Agence, est mandaté pour élaborer les orientations, planifier les activités, assurer la mise en œuvre et l'évaluation du plan de développement des ressources humaines des organismes communautaires, incluant la répartition d'un budget annuel de 23 200 \$.

1.5.6. Le plan de développement des ressources humaines œuvrant en RI-RTF

Le MSSS alloue un budget annuel de 13 000 \$ à l'Agence pour la mise en place d'activités de développement des compétences des ressources intermédiaires de neuf places et moins et les ressources de type familial. Un comité régional regroupant sept personnes provenant des associations et des établissements concernés a comme mandat de :

- collaborer à l'élaboration et à l'adoption du plan de développement régional des ressources humaines des RI-RTF en respect des orientations ministérielles et régionales;
- collaborer au suivi et à l'évaluation des activités régionales de développement des ressources humaines des RI-RTF;
- aviser l'Agence sur les besoins de développement des ressources humaines des RI-RTF et sur les problématiques relatives au développement des ressources humaines des différents programmes-services : jeunes en difficulté, personnes en perte d'autonomie liée au vieillissement, santé physique, santé mentale, déficience intellectuelle, déficience physique.

L'Agence coordonne la mise en place des activités planifiées par le comité régional.

1.5.7. La planification stratégique de la main-d'œuvre

En 2007, le conseil d'administration de l'Agence a adopté un plan stratégique 2007-2012 pour la planification de la main-d'œuvre en Estrie. Ce document situe bien le rôle de la formation et du développement des compétences comme étant dans l'environnement du processus de la planification de la main-d'œuvre, tout comme les volets du processus : la dotation, l'évaluation, la mobilisation, la santé et sécurité, ainsi que les relations patronales/syndicales. De plus, le développement des compétences devient une des stratégies d'intervention pour l'atteinte des priorités organisationnelles découlant du diagnostic de la PMO.

Pour le personnel d'encadrement, le Plan stratégique 2007-2012 de la planification de la main-d'œuvre en Estrie indique des orientations spécifiques au développement des compétences, soit :

- la mise en place d'un programme de maintien et le développement des compétences – plan individuel de développement des compétences;
- l'évaluation des programmes de formation destinés à la relève;
- la conception d'un plan favorisant la transmission de l'expertise des cadres d'expérience;
- un plan d'intégration personnalisé pour la relève.

Les mesures retenues pour les prochaines années sont :

- faire la promotion, inciter et favoriser le soutien des personnes candidates dans le cadre du programme de formation en gestion des organisations;
- favoriser l'adoption des mesures permettant l'acquisition des compétences clés attendues des cadres en fonction de la nouvelle réalité organisationnelle.

D'autre part, ce plan prévoit des mesures sur la réorganisation du travail comportant des activités de formation; celles-ci sont nécessaires à la réalisation des objectifs visés par ces mesures qui, pour certaines, sont aussi en lien avec des projets provenant du ministère et auxquels la région a souscrit : préceptorat, réorganisation du travail en CHSLD, etc.

1.5.8. La planification pluriannuelle 2008-2011

En décembre 2008, le conseil d'administration de l'Agence a adopté un « Plan pluriannuel 2008-2011 »⁵ pour le réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie dans lequel elle identifie les priorités qui devront faire l'objet d'un effort particulier de la part du réseau. Ce plan constitue le point d'ancrage de la planification des opérations, de la gestion des ressources humaines, des choix budgétaires et de l'évaluation des résultats. Tout en s'inscrivant dans une perspective de gestion axée sur les résultats, ce plan influencera tous les travaux de planification du réseau de la santé et des services sociaux pour les prochaines années et par conséquent, la présente planification régionale en matière de développement des compétences 2010-2013.

L'Agence identifie cinq valeurs qu'elle entend respecter en regard des ressources humaines : le respect, l'équité, le partenariat, la reconnaissance et la performance. Plus précisément, en lien avec la valeur « reconnaissance », l'Agence reconnaît que ses partenaires et son personnel sont les atouts les plus précieux de son organisation et la clé de son succès et à ce titre, l'Agence les reconnaît et les valorise, entre autres, par de la formation et du soutien à la prise de l'emploi.

La gestion des ressources est un des principaux défis à relever, notamment :

- l'attraction, la rétention, le développement de la main-d'œuvre et la réorganisation du travail;
- la capacité d'utiliser de façon optimale les compétences de notre main-d'œuvre.

Trois orientations et leurs objectifs sont en lien avec le développement des compétences :

- l'orientation 5 : répondre aux défis par le développement d'une organisation performante et novatrice des services de santé et des services sociaux par l'objectif :
 - promouvoir le développement de pratiques novatrices et le transfert des connaissances dans le domaine des services de santé et des services sociaux;
- l'orientation 11 : positionner le développement des compétences auprès des employeurs et des employés et employées du secteur, comme source privilégiée de motivation de la main-d'œuvre et d'amélioration de la performance des établissements :
 - sensibiliser le réseau à l'importance du développement des compétences des ressources humaines;
 - supporter la mise en place de nouvelles pratiques;
 - favoriser le transfert de connaissances, l'innovation et l'intégration des résultats de recherche favorables à l'adoption de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de travail dans les milieux cliniques;
- l'orientation 12 : bonifier la programmation des activités de développement des compétences en fonction des besoins spécifiques des établissements :
 - adapter les activités en développement des compétences en fonction des besoins du secteur de la santé et des services sociaux, de la région et des établissements.

⁵ ASSSE, Plan pluriannuel 2008-2011, décembre 2008

1.5.9. Les milieux d'enseignement et de recherche

La région de l'Estrie compte plusieurs milieux d'enseignement dont l'Université de Sherbrooke, le Cégep de Sherbrooke, l'Université Bishop's, le Collège régional Champlain, les commissions scolaires dont le Centre de formation professionnelle de Lennoxville et le Centre de formation professionnelle 24-Juin. Ces institutions sont importantes pour notre réseau, car elles offrent des programmes de formation dans le domaine de la santé et des services sociaux.

De plus, depuis quelques années déjà, des partenariats ont été établis entre certains de ces milieux pour contribuer au développement des compétences du personnel de notre réseau et pour collaborer dans l'élaboration de stratégies pour contrer la pénurie de main-d'œuvre qui sévit présentement. Il sera donc important de poursuivre en ce sens afin de tisser des liens entre ces institutions et le réseau estrien de la santé et des services sociaux pour s'assurer que la formation de la relève, que le perfectionnement de notre personnel et que les orientations stratégiques retenues en développement des compétences soient soutenues par ces milieux d'enseignement.

L'Estrie est aussi considérée comme une région universitaire où la recherche est omniprésente. En effet, dans le domaine de la santé et des services sociaux, le Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS) et le Centre de santé et de services sociaux - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS IUGS) sont des leaders reconnus dans leurs champs d'expertise et sont affiliés à l'Université de Sherbrooke. De par ce partenariat, beaucoup d'opportunités sont envisageables pour contribuer au développement des compétences du personnel du réseau.

Par ailleurs, l'Université de Sherbrooke détient aussi une expertise dans plusieurs autres domaines qui pourraient être davantage exploitée par le réseau. Par exemple, les départements de psychologie, de droit et d'administration, pour ne nommer que ceux-là, sont toujours à la recherche de nouveaux projets et milieux de stage pour leurs étudiantes et leurs étudiants. Ainsi, les établissements du réseau sont de grandes organisations qui offrent une multitude d'opportunités de recherches et de stages qui pourraient être mis à profit pour faire évoluer les différentes pratiques et les objectifs.

1.6. ENVIRONNEMENT LOCAL

Au printemps 2008, un sondage a été fait auprès des directions des ressources humaines des établissements afin de recueillir des renseignements sur les activités réalisées, les sommes investies en matière de développement des compétences, ainsi que leurs modalités et leurs mécanismes de planification et de programmation. De plus, ce sondage les questionnait sur les difficultés rencontrées, leurs besoins et leurs recommandations pour une optimisation des ressources humaines et financières investies en matière de développement des compétences.⁶ Tous les établissements ont répondu à cette cueillette d'information et la compilation est disponible en annexe.⁷ Voici en synthèse les grandes lignes qui se dégagent de ce sondage en lien avec les réalisations des établissements, les modalités et mécanismes de planification, les budgets investis et les principales difficultés rencontrées.

1.6.1. Principales réalisations des établissements

La grande partie des activités en matière du développement des compétences du personnel d'encadrement concerne le développement personnel et les habiletés de gestion : microprogramme régional, gestion du rendement, animation de réunions, coaching, application locale de la convention collective, gestion des ressources financières, gestion d'équipes de travail, etc. Quelques formations de perfectionnement clinique et technique ont aussi été

⁶ Voir Annexe C : Sondage auprès des établissements

⁷ Voir Annexe D : Réponses au sondage

offertes : nouvelles Loi de Protection de la Jeunesse, PSI, PTI, prévention des infections nosocomiales, etc.

Pour le personnel syndiqué, on indique des formations sur les programmes et les outils cliniques utilisés en Estrie : intervention spécialisée auprès de la clientèle DI, approche clientèle, PSI, OÉMC, PDSB, RCR, Loi 90, etc. Concernant le personnel non syndiqué, les activités indiquées sont : formation en cours d'emploi, mise à jour en secrétariat, etc.

Des bilans annuels des activités locales de développement des compétences du personnel syndiqué sont disponibles dans tous les établissements. Pour le personnel d'encadrement et le personnel non syndiqué, seulement deux établissements n'ont pas de bilans annuels.

1.6.2. Mécanismes de planification stratégique et de programmation annuelle

Huit établissements sur quinze ont élaboré une planification stratégique en matière de développement des compétences, tant pour le personnel syndiqué que le personnel non syndiqué et le personnel d'encadrement. Les instances décisionnelles qui adoptent ces plans, sont majoritairement les comités de direction, de régie ou de gestion et à deux endroits, les conseils d'administration.

D'autre part, on remarque que la très grande majorité (14/15) des établissements élabore des plans de développement ou de formation pour leur personnel syndiqué ou non syndiqué. Cependant, la moitié seulement en développe pour leur personnel d'encadrement. Ces plans de formation sont adoptés par les comités de direction, les comités de gestion, les supérieures et supérieurs immédiats.

Concernant les mécanismes de mise en commun des besoins et des activités de développement des compétences du personnel d'encadrement, les établissements répondants indiquent, dans la majorité des cas, qu'il y a un partage et une mise en commun des besoins lors des rencontres d'appréciation du personnel et un échange aux comités de gestion, de régie ou de direction. Pour le personnel syndiqué, sur les douze établissements répondants, huit discutent des besoins et des plans de formation avec des comités : comités PDRH, réunions d'équipes, conseil multidisciplinaire, etc.; quatre mentionnent avoir des mécanismes incluant leurs syndicats (comité paritaire, CRT, etc.).

1.6.3. Les budgets

La cueillette de données auprès des établissements sur les sommes investies durant une période de trois années financières (du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2008) bien qu'incomplète, permet quand même de voir un ordre de grandeur.

Pour le personnel d'encadrement :	897 852,67 \$
Pour le personnel syndiqué :	8 341 841,92 \$
Pour le personnel non syndiqué :	694 261,23 \$

Sur trois années, un grand total de 9 923 955,82 \$ a été investi par les établissements en matière de développement des compétences du personnel du réseau de la santé et des services sociaux en Estrie, pour une moyenne annuelle de 3 307 983 \$. Voici sous forme de tableau synthèse, une lecture rapide des différents constats réalisés à la suite du sondage auprès des établissements :

Volets	Personnel d'encadrement		Personnel syndiqué		Personnel non syndiqué	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Planification stratégique	7	8	9	6	5	10
Instances décisionnelles	3 conseils d'administration 4 comités de direction, de régie ou de gestion		2 conseils d'administration 7 comités de direction, de régie ou de gestion		2 conseils d'administration 3 comités de direction, de régie ou de gestion	
Programmation annuelle	7	8	14	1	7	8
Instances décisionnelles	7 comités de direction 2 supérieurs immédiats 6 s/o		1 conseil d'administration 8 comités de direction 3 directeurs et chefs 2 comités paritaires 1 s/o		1 conseil d'administration 3 comités de direction 3 directeurs et chefs 1 service formation 8 s/o	
Mécanismes internes de mise en commun	OUI	NON	S/O	OUI	NON	S/O
	12	2	1	8	4	3
	11 sur 15 (- 2 données)		11 sur 15 (- 3 données)		8 sur 15	
BUDGET	895 852,67 \$		8 341 841,92 \$		694 261,23 \$	

1.6.4. Les principales difficultés des établissements

Le sondage fait auprès des directions des ressources humaines des établissements estriens a permis d'identifier les principales préoccupations et les situations problématiques pour l'optimisation des ressources humaines et financières investies en matière de développement des compétences. Ces difficultés ont été regroupées en six volets :

Volet 1 : En lien avec le processus de planification

- difficulté dans l'identification de priorités due à l'ampleur des besoins exprimés par les établissements et les individus;
- nombreuses sessions de formation offertes par le MSSS, l'INSPQ, les associations professionnelles, l'Agence sans ordre de priorité;
- aspects légaux et contraintes légales deviennent des priorités au détriment d'enjeux de main-d'œuvre;
- difficulté pour arrimer les priorités ministérielles, régionales et locales;
- manque de suivi des formations régionales et manque de retour d'information aux établissements (ex. : présences aux sessions);
- faiblesse dans les mécanismes de concertation entre les directions générales du MSSS et de l'INSPQ.

Volet 2 : En lien avec les nouveaux mandats des établissements

- répondre aux nouveaux besoins de formation nécessaires au personnel pour acquérir de nouvelles habiletés afin de faire face aux changements de gouverne : mise en place des RLS, gestion par programme, nouvelles approches, etc.;

Volet 3 : En lien avec la pénurie de main-d'œuvre

- perte d'expertise due au renouvellement des effectifs;
- manque de ressources financières pour former les nouveaux gestionnaires;
- contraintes de réalisations en fonction de la pénurie;
- mobilité du personnel générant de nombreuses mises à niveau et de l'orientation, engendrant des irritants pour les personnes formatrices locales;
- optimisation des rôles de chacun et chacune par la réorganisation du travail;
- arrivée massive de nouveaux employés et employées.

Volet 4 : En lien avec les ressources humaines

- spécifique à tout le personnel : taux de roulement et difficulté de libération;
- spécifique au personnel syndiqué : la période d'intégration à l'emploi du personnel clinique;
- spécifique au personnel d'encadrement : difficulté de déployer des PDRH pour les cadres en lien avec les douze compétences clés.

Volet 5 : En lien avec les ressources financières

- insuffisance budgétaire ne permettant pas de répondre aux besoins de formation;
- difficulté de libérer les personnes concernées au même moment tout en maintenant la prestation de services;
- limitation des ressources financières et humaines dédiées au développement des compétences

Volet 6 : En lien avec les modalités d'apprentissage

- difficulté pour le transfert des connaissances dans la pratique quotidienne ou auprès des collègues;
- modalités d'apprentissage non optimales, demandant de grands efforts financiers et humains;
- manque d'accessibilité des formations en région;
- manque de ressources humaines pour remplacer durant les formations.

1.7. LES GRANDS CONSTATS

L'analyse des différents éléments du contexte, tel que décrit précédemment, a permis aux membres de la Table régionale des directions des ressources humaines de faire les grands constats suivants :

1.7.1. Au niveau du contexte

L'évolution sociodémographique, l'évolution technologique, les nouvelles connaissances et les nouvelles responsabilités imputables aux établissements font appel à de nouvelles habiletés et connaissances à développer pour le personnel du réseau de la santé et des services sociaux.

1.7.2. Au niveau de la planification, de la priorisation et de la reddition de comptes en matière de développement des compétences

Les nombreuses offres de formation, de priorisation et de partage des responsabilités en matière de développement des compétences du personnel du réseau de la santé et des services sociaux portent à confusion et rendent difficile la priorisation des activités tant régionales que locales.

Les mécanismes de planification régionaux et locaux ne respectent pas toujours les obligations légales de l'Agence et des établissements.

Le manque de suivi et de retour d'information sur les activités régionales et locales ne permet pas d'avoir une image claire des résultats atteints et des impacts des activités sur l'optimisation des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux.

1.7.3. Au niveau de la planification de la main-d'œuvre

La mobilité de la main-d'œuvre, les départs à la retraite et l'arrivée en masse du nouveau personnel ont des impacts sur la prestation, la qualité et sur l'accès aux services du réseau. De ce fait, il devient impératif pour le réseau estrien de se préoccuper de l'enjeu de rétention du personnel afin de réduire le taux de roulement de son personnel. Le maintien en poste des employées et employés expérimentés signifie le maintien de la stabilité des équipes de travail et la diminution de l'accroissement des coûts liés à l'accueil, l'intégration et l'orientation causés par le départ de nombreux membres du personnel. Il est donc nécessaire de prendre les mesures qui s'imposent et de les prioriser pour faire face à la situation, et ce, en sachant que le développement des compétences est reconnu comme étant un déterminant de rétention.

1.7.4. Au niveau des ressources financières

Les ressources financières et humaines dédiées au développement des compétences sont limitées et les besoins sont très grands pour faire face aux nouvelles réalités (nouveaux mandats de gouvernance, pénurie de main-d'œuvre, arrivée massive de nouveau personnel, etc.). La directive du MSSS d'avril 2010 au sujet d'une diminution de 25% du budget de formation vient amplifier cette difficulté.

D'autre part, les modalités actuelles de développement des compétences sont traditionnelles et demandent beaucoup de temps et d'argent.

1.8. EN RÉSUMÉ

Pour élaborer un plan stratégique régional en développement des compétences, il faut en premier lieu faire le diagnostic de l'environnement. L'environnement représente l'ensemble des éléments externes et internes au développement des compétences qui influent de manière directe et indirecte sur les décisions et les mesures qui seront prises dans ce plan stratégique 2010-2013. Par la suite, il faut faire l'analyse de ce diagnostic afin de tirer de grands constats sur lesquels s'appuieront les choix stratégiques du plan en élaboration. Voici en résumé les éléments du diagnostic décrits dans les pages précédentes :

1.8.1. L'environnement externe

L'environnement externe en développement des compétences est divisé en deux parties distinctes, notamment, le cadre formel et le cadre informel.

En premier lieu, **le cadre formel** qui circonscrit les activités du réseau. C'est l'environnement légal et administratif imposant les balises nécessaires et des lignes directrices claires pour le développement et le fonctionnement du réseau de la santé et des services sociaux. Les responsabilités auxquelles les établissements du réseau sont imputables émanent de ces lignes directrices. Ainsi, le plan stratégique régional en développement des compétences a l'obligation de respecter ce cadre dans l'élaboration et la mise en œuvre des choix stratégiques qui en découleront. Voici les principaux éléments de ce cadre formel :

- l'environnement légal et administratif composé de plusieurs lois et règlements qui encadrent les rôles et les responsabilités des instances concernées (MSSS, agences, établissements, ordres professionnels, etc.) : la LSSSS, la Loi sur la Santé publique, la Loi sur l'INSPQ, les conventions collectives ainsi que les conditions de travail des cadres, des pharmaciens et pharmaciennes, des médecins;

- les responsabilités imputables au réseau de la santé et des services sociaux suite à la refonte de la LSSS de 2006 : la responsabilité populationnelle, le travail en réseau ainsi que la gestion par programme.

Ensuite, les nouvelles réalités sociétales sont des incontournables auxquelles le réseau estrien doit inexorablement faire face, d'autant plus qu'il est le plus gros employeur de la région. Il s'agit d'un **cadre informel** qui découle de l'évolution de la démographie en Estrie et au Québec, ayant un impact, tant sur les types de clientèles requérant des soins que sur les caractéristiques du personnel du réseau. De ce fait, les compétences requises du personnel du réseau évoluant, il faut tenir compte de cette réalité dans l'offre de développement des compétences régionales pour assurer la qualité et l'accès aux soins. Voici les principaux éléments de ce cadre informel :

- la population vieillissante et isolée;
- des citoyennes et des citoyens mieux informés et plus scolarisés;
- l'évolution technologique;
- la pénurie de main-d'œuvre;
- de nombreux mouvements de main-d'œuvre;
- l'arrivée massive de nouveau personnel;
- les départs nombreux à la retraite;
- le défi intergénérationnel;
- le multiculturalisme.

1.8.2. L'environnement interne

L'environnement interne comprend les trois paliers du réseau d'où des décisions quant au développement des compétences peuvent être prises : les paliers ministériel, régional et local. L'analyse des rôles et responsabilités de chacun de ces paliers, de plus que la compréhension de la réalité de ceux-ci, permettra d'orienter et de prioriser les choix régionaux, tout en respectant l'autonomie de chacun des établissements.

L'environnement ministériel :

- plusieurs politiques, documents d'orientation et programmes de formation indiquent des priorités en développement des compétences, le partage des rôles et des responsabilités en matière de développement des compétences du personnel du réseau de la santé et des services sociaux;
- la directive ministérielle réduisant de 25% le budget de formation;
- les indications sur le partage des rôles et des responsabilités sont différentes selon la provenance ministérielle;
- les demandes ministérielles ne sont pas toujours accompagnées de ressources financières;
- une priorisation annuelle sur la diffusion régionale est faite par la direction des ressources humaines du MSSS.

L'environnement régional :

- au sein de l'Agence, plusieurs mécanismes de concertation planifient des activités en développement des compétences pour le réseau estrien;
- la priorisation se fait par secteur d'activités ou programme-services et non pour l'ensemble des activités.

L'environnement local :

- les établissements planifient et programment les activités dans ce domaine selon des mécanismes différents;
- en moyenne, 3 300 000 \$ sont investis annuellement pour des activités en développement des compétences;
- les principales difficultés identifiées par les établissements se retrouvent au niveau de 6 volets : le processus de planification, les nouveaux mandats des établissements, la pénurie de main-d'œuvre, les ressources humaines et financières, ainsi que les modalités d'apprentissage.

1.8.3. Les constats

Les grands constats qu'ont identifiés les membres de la Table régionale des ressources humaines, suite à l'analyse des éléments des environnements externe et interne, serviront de bases pour les choix stratégiques et les axes d'intervention de la planification stratégique :

- le contexte actuel fait appel à de nouvelles habiletés et connaissances;
- la priorisation, les mécanismes de planification et les impacts des activités de formation posent problèmes;
- la pénurie de la main-d'œuvre est un problème majeur pouvant être atténué par le développement des compétences;
- les ressources financières et humaines sont limitées et les modalités de formation privilégiées pour le développement des compétences sont très élevées en temps de libération du personnel.

2. MISSION, VALEURS, VISION ET PRINCIPES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

2.1. NOTRE MISSION RÉGIONALE EN DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Une mission doit définir la raison d'être de l'organisation; elle doit faire ressortir ses éléments distinctifs et comprendre sa nature, sa clientèle et ses créneaux d'activités. Celle du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie a été réaffirmée dernièrement dans le Plan pluriannuel 2008-2011 adopté en décembre 2008 :

« La mission de l'Agence (et du réseau) de la santé et des services sociaux de l'Estrie consiste à veiller au maintien et à l'amélioration de la santé et du bien-être de sa population, et à lui assurer l'accès à des services de santé et des services sociaux adaptés à ses besoins, et ce, en partenariat avec les établissements, les organismes communautaires et les autres partenaires concernés⁸ ».

En matière de développement des compétences, la mission du réseau de la santé et des services sociaux est de :

« Soutenir le développement et le maintien des compétences des ressources humaines œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux afin d'atteindre les objectifs organisationnels en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité, à l'accessibilité et à la continuité des services offerts à la population. Aussi, élaborer des plans régionaux en matière de planification de développement des ressources humaines et veiller à leur application en tenant compte des orientations et des politiques ministérielles, ainsi que des priorités régionales et locales, le tout en collaboration avec les établissements, les organismes communautaires et les autres acteurs concernés (ordres professionnels, conseil multidisciplinaire, conseil des infirmières et infirmiers, syndicats, etc.) »

2.2. NOS VALEURS⁹

Les valeurs représentent les convictions profondes, les principales croyances et les principes de notre réseau. Elles sont une référence et un guide de conduite dans toutes les composantes du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie.

Dans le plan pluriannuel, le réseau préconise des valeurs qui l'animent et le soutiennent dans toutes ses activités et ses relations avec les partenaires du réseau de la santé et des services sociaux, dont les organismes communautaires et les partenaires intersectoriels. Cinq valeurs sont retenues pour le réseau de la santé et des services sociaux et y sont définies : **le respect, l'équité, le partenariat, la reconnaissance et la performance.**¹⁰

Nous reprenons dans les définitions du plan pluriannuel, les particularités de ces cinq valeurs qui animeront le réseau de la santé et des services sociaux estrien en matière de développement des compétences.

⁸ ASSSE, *Plan pluriannuel 2008-2011*, décembre 2008, p. 8

⁹ Adaptation des chapitres sur les valeurs des documents suivants : Réf. PMO régional p. 16 et 17 et Plan pluriannuel p. 10 à 12

¹⁰ ASSSE, *Plan pluriannuel 2008-2011*, décembre 2008, p. 10 et 11

Le respect

Le respect consiste en un sentiment de considération, d'égard envers une personne ou une chose et se manifeste par une attitude déférente envers celles-ci et le souci de ne pas leur porter atteinte. À l'égard des personnes, le respect commande l'écoute des besoins et des attentes, ainsi que la considération et la reconnaissance des qualités, des compétences et des contributions des collègues de travail.

Plus précisément, à l'égard des établissements, le respect fait appel à la solidarité envers les établissements du réseau qui encadrent et rendent possible la mission à l'égard des partenaires du réseau, dont les organismes communautaires. Le respect fait appel à l'ouverture envers les partenaires et implique une relation de confiance avec eux.

L'équité

L'équité est un sentiment de justice naturelle et spontanée, fondée sur la reconnaissance des droits de chacun et chacune, sans qu'elle soit nécessairement inspirée par les lois en vigueur. C'est également un principe qui conduit à corriger des inégalités que subissent des personnes ou des groupes moins favorisés.

Cette valeur signifie que nos organisations visent un équilibre dans l'accès aux ressources et à la gamme de services. L'équité suppose que nos procédés ne créent ni préjudice ni désavantage manifeste et que tous et toutes soient à l'abri d'une forme d'injustice quant aux résultats de nos actions.

L'équité repose sur l'ouverture d'esprit qui permet d'évaluer toute situation sans idée préconçue et de façon juste et complète et de prendre, dans chaque cas, des décisions conformes aux intentions de la planification régionale en matière de développement des compétences.

Le partenariat

Le partenariat est fondé sur le désir de travailler en coopération avec d'autres parties pour l'atteinte d'objectifs communs; il peut faire suite à un accord formel entre les parties concernées.

Pour un partenariat significatif, les parties doivent reconnaître l'apport essentiel de tous les acteurs concernés (établissements, organismes communautaires, syndicats, établissements d'enseignement, etc.) à l'atteinte des objectifs communs par le partage et la complémentarité de leurs ressources.

La reconnaissance

La reconnaissance implique la considération des qualités, des compétences et des contributions individuelles et collectives des partenaires, établissements, organismes communautaires et autres à l'actualisation de la mission du réseau de la santé et des services sociaux. La reconnaissance de l'importante contribution des ressources humaines passe par leur valorisation, et aussi, par de la formation et du soutien à la prise de l'emploi.

La performance

La performance vise l'utilisation optimale des ressources et nécessite une approche d'imputabilité rigoureuse et une démarche d'intersectorialité où la mise en commun des habiletés, des connaissances et des perceptions, la recherche constante de solutions plus adéquates, ainsi que l'entraide et le support mutuel, contribuent à l'atteinte des meilleurs résultats possibles.

2.3. NOTRE VISION RÉGIONALE

La vision est l'image que la région se fait lorsqu'elle se projette dans l'avenir. Elle exprime une vue claire, crédible, stimulante de l'avenir de l'organisation. Elle assure la cohérence des décisions stratégiques en lien avec les orientations, les objectifs et les stratégies qui seront retenus par la suite.

Le plan pluriannuel 2008-2011 du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie présente une vision pour guider les actions du réseau pour les années à venir. Voici certains de ces éléments qui interpellent la vision que nous proposons en matière de développement des compétences pour le réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie.¹¹

« L'Estrie est une région universitaire avant-gardiste qui encourage l'innovation, le transfert des connaissances et la recherche dans le domaine des services de santé et des services sociaux. Le réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie est une organisation dynamique et fière des améliorations des dernières années, dont les compétences sont mises au service de sa population. »

En complément de cette vision :

« En matière de développement des compétences, le réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie favorise l'émergence d'une culture axée sur l'apprentissage continu et sur le développement des compétences du personnel de manière à influencer positivement l'atteinte des objectifs organisationnels en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité, de l'accessibilité et de la continuité des services offerts à la population. »

2.4. PRINCIPES

Les principes qui suivent guideront les orientations et les mesures de cette planification régionale :

- la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée constitue la principale clé de réussite de la performance du réseau de la santé et des services sociaux;
- les approches privilégiées doivent tenir compte du contexte organisationnel actuel et des nouvelles réalités du réseau (la pénurie de main-d'œuvre, la responsabilité populationnelle, le travail en réseau, le défi intergénérationnel, etc.);
- les modalités de développement des compétences doivent tenir compte des nouveaux moyens technologiques et des nouvelles approches en développement des compétences (e-Learning, coaching, mentorat, etc.).

¹¹ ASSSE, *Plan pluriannuel 2008-2011*, décembre 2008, p. 13

3. LES DÉFIS À RELEVER

3.1. ADAPTATION AUX RÉALITÉS ACTUELLES

Ces dernières années, le réseau de la santé et des services sociaux a connu de grands changements : la mise en place des réseaux de services intégrés, la gestion par programme, la responsabilité populationnelle, l'émergence de nouvelles problématiques, le développement de nouveaux services, l'évolution technologique, etc.

Ces changements posent deux défis à relever au niveau de l'adaptation aux nouvelles réalités :

- un personnel du réseau à la fine pointe de leur domaine de connaissances et des nouvelles technologies afin de répondre adéquatement aux attentes d'une population plus informée et d'augmenter la performance du réseau en conformité avec les restrictions budgétaires ministérielles;
- la détermination et le suivi des indicateurs de transfert des acquis pour chaque formation réseau et des mesures d'impacts du développement des compétences du personnel afin de miser sur la qualité plutôt que sur la quantité d'activités de développement des compétences réseau offerte.

3.2. PLANIFICATION EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les obligations des établissements et des agences, ainsi que les mécanismes de planification, de priorisation, de partage des responsabilités et de reddition de comptes en matière de développement des compétences sont balisés par plusieurs lois, règlements, politiques, orientations en provenance de différents paliers : gouvernement, ministère, institut de la santé publique, ordres professionnels, conventions collectives, etc.

Cet état de situation pose trois défis au niveau de la planification en matière de développement des compétences :

- une planification régionale en matière de développement des compétences élaborée en concertation avec les établissements et les partenaires concernés, basée sur une analyse des besoins spécifiques à la région et rencontrant les obligations de la LSSS;
- des plans locaux de développement des compétences intégrant les activités des plans régionaux de formation;
- un processus de reddition de comptes permettant de présenter un portrait significatif des activités régionales et de leurs impacts sur le développement des compétences du personnel du réseau.

3.3. SOUTIEN AUX MESURES DE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les besoins très grands en regard de la relève, du rajeunissement des effectifs et des pénuries de main-d'œuvre exigent de faire une place centrale au transfert d'expertise. D'autre part, la réorganisation du travail pour certaines catégories de personnel exigera une mise à jour ou l'acquisition de nouvelles compétences pour certains et certaines.

Trois défis sont à relever pour le volet de la planification de la main-d'œuvre :

- la priorisation des activités en développement de compétences reliées à la pénurie de main-d'œuvre;
- le transfert de l'expertise au nouveau personnel (temps, ressources financières, ressources humaines expérimentées, etc.);
- des gestionnaires compétents et une relève bien formée.

4. LES CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse de la situation nous indique que le réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie doit faire face à trois principaux défis en regard du développement des compétences de son personnel : l'adaptation aux réalités actuelles, une meilleure planification des activités et le soutien aux mesures de planification de la main-d'œuvre. Des choix stratégiques doivent être faits afin de relever ces défis et ainsi faire connaître où se concentreront les ressources humaines et financières au cours des trois prochaines années (2010 à 2013). Ce chapitre présente les orientations, les axes d'intervention ainsi que les objectifs retenus en lien avec les trois enjeux découlant des trois principaux défis en matière de développement de compétences auxquels le réseau est confronté.

4.1. ENJEU 1 – ADAPTATION AUX RÉALITÉS ACTUELLES

Il faut viser une optimisation des ressources humaines œuvrant au sein du réseau estrien de la santé et des services sociaux par le maintien, la consolidation et le développement des compétences du personnel pour faire face aux nouvelles réalités du réseau : gouverne (RLS, travail en réseau, responsabilité populationnelle, etc.), complexité des services, clientèles plus informées, nouvelles connaissances, nouvelles technologies, nouvelles approches, etc.

La première orientation, les axes d'intervention et les objectifs qui s'y rapportent se déclinent ainsi :

ORIENTATION 1

Soutenir la mise à jour et le développement des compétences du personnel du réseau pour faire face aux nouvelles réalités du réseau et à leurs nouveaux mandats, et s'assurer de la qualité des activités en développement des compétences.

Axe d'intervention 1.1 : Les plans régionaux de formation des ressources humaines par programme-services (PRF)

Objectif 1.1.1

Élaborer, à l'aide d'une analyse de besoins, et mettre en œuvre des plans régionaux de formation pour chacun des programmes-services en intégrant la mise à jour des connaissances sur les différentes problématiques et les nouvelles approches, ainsi que le développement des habiletés nécessaires à l'intégration de nouvelles pratiques, approches, connaissances et technologies.

Objectif 1.1.2

Prendre en compte les plans régionaux de formation dans les plans locaux du personnel des établissements.

Axe d'intervention 1.2 : Le plan régional de développement des compétences des ressources humaines des organismes communautaires (PDRH/Organismes communautaires)

Objectif 1.2.1

Réviser le PDRH des organismes communautaires à la lumière des réalités actuelles du réseau.

Objectif 1.2.2

Mettre en place le PDRH révisé des organismes communautaires.

Axe d'intervention 1.3 : La qualité des activités en développement des compétences

Objectif 1.3.1

Soutenir le développement de stratégies régionales et locales axées sur les meilleures pratiques adaptées aux réalités du réseau estrien de la santé et des services sociaux (i.e. nouvelles technologies, nouveaux modes d'apprentissage, salles de visioconférence, laboratoires, e-Learning, etc.).

Objectif 1.3.2

S'assurer de la satisfaction du personnel formé, de l'atteinte des objectifs de formation et du transfert des acquis en élaborant des fiches d'évaluation et des outils d'accompagnement, en ciblant des indicateurs à suivre et en impliquant davantage les supérieures et les supérieurs immédiats ainsi que les conseillers et les conseillères cliniques pour chacune des activités de développement des compétences réseau.

Objectif 1.3.3

Développer des indicateurs d'impacts de développement des compétences du personnel du réseau en impliquant une équipe de recherche universitaire.

4.2. ENJEU 2 – PLANIFICATION RÉGIONALE, PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ET REDDITION DE COMPTES

Le deuxième enjeu se situe dans la mise en place d'un processus régional de planification, de priorisation et de reddition de comptes en matière de développement des compétences élaboré en concertation avec les établissements et les partenaires régionaux concernés (organismes communautaires, syndicats, ordres professionnels, etc.) ainsi que dans l'ouverture des activités locales de formation aux autres établissements estriens.

La deuxième orientation, les axes d'intervention et les objectifs qui s'y rapportent se déclinent ainsi :

ORIENTATION 2

Mettre en œuvre le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie et développer une offre d'activités locales de formation à tout le réseau.

Axe d'intervention 2.1 : Le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences

Objectif 2.1.1

Mettre en œuvre le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie, incluant le processus de planification, le cycle de gestion, la reddition de compte, etc.

Axe d'intervention 2.2 : La mise en commun des plans locaux de formation

Objectif 2.2.2

Favoriser la mise en commun des besoins locaux de formation et élaborer une offre régionale des sessions locales de formation à tous les établissements.

4.3. ENJEU 3 – SOUTIEN AUX MESURES DE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le troisième enjeu concernant la mise en œuvre d'activités régionales en développement des compétences appuyant les mesures du Plan stratégique de la main-d'œuvre de l'Estrie et autres mesures ministérielles dans le domaine.

La troisième orientation, les axes d'intervention et les objectifs qui s'y rapportent se déclinent ainsi :

ORIENTATION 3

Mettre en place des mesures régionales et soutenir les mesures locales pour l'intégration du nouveau personnel dans les établissements, pour le développement des compétences du personnel d'encadrement et pour favoriser le transfert d'expertise, notamment pour la relève et les catégories de personnel touchées par des mesures de réorganisation du travail.

Axe d'intervention 3.1 : L'intégration du nouveau personnel

Objectif 3.1.1

Élaborer et diffuser une formation régionale spécifique pour les responsables de l'intégration du nouveau personnel ou des stagiaires dans les établissements.

Axe d'intervention 3.2 : La relève et le personnel d'encadrement

Objectif 3.2.1

Maintenir et promouvoir les microprogrammes régionaux s'adressant aux cadres et à la relève.

Objectif 3.2.2

Planifier et organiser des activités régionales de développement destinées aux cadres en exercice, en lien avec les compétences clés et les priorités stratégiques de la région (Rendez-vous des cadres, formations sur des thèmes généraux, etc.)

Axe d'intervention 3.3 : La réorganisation du travail

Objectif 3.3.1

Élaborer des plans de formation régionaux pour soutenir les catégories de personnel touchées par une réorganisation du travail en lien avec les projets régionaux dans ce domaine.

5. PLAN RÉGIONAL DE MISE EN ŒUVRE

Ce chapitre vise à présenter le plan de mise en œuvre des choix stratégiques indiqués dans le chapitre précédent. Dans un premier temps, le plan précise les résultats à moyen terme visés et les indicateurs de suivi pour chacune des orientations retenues. En second lieu, pour chacune de ces orientations, sont déclinés par axe d'intervention et sous forme de tableau, les objectifs à atteindre, les résultats visés à court terme, les indicateurs de suivi, ainsi que les mesures à mettre en place. Sont aussi indiqués les responsables et l'année de mise en œuvre.

5.1. PREMIÈRE ORIENTATION

Soutenir la mise à jour et le développement des compétences du personnel du réseau pour faire face aux nouvelles réalités du réseau et à leurs nouveaux mandats, et s'assurer de la qualité des activités en développement des compétences.

Résultats à moyen terme :

- une offre régionale de formation en concordance avec les besoins ciblés par rapport aux connaissances et aux expertises nouvelles à maintenir ou à développer selon les priorités de chaque programme-services;
- une offre régionale de formation en lien avec les besoins de développement des compétences des ressources humaines œuvrant dans les organismes communautaires;
- de nouvelles formules d'activités de formation intégrant les meilleures pratiques, des outils d'accompagnement et des indicateurs de transferts des acquis, adaptés aux nouvelles réalités du réseau, seront proposées;
- des indicateurs d'impacts du développement des compétences réseau sont suivis dans les bilans annuels des activités.

Indicateurs de résultats :

- des plans régionaux de formation par programme-services mis en œuvre;
- des activités de formation découlant du plan régional de développement des compétences pour les organismes communautaires;
- une liste des activités de formation, faisant appel à une formule renouvelée, incluant les meilleures pratiques, des outils d'accompagnement et des indicateurs de transfert des acquis dans les plans régionaux de formation;
- un tableau de bord d'indicateurs mesurant la satisfaction des personnes formées, l'atteinte des objectifs et l'impact des activités de développement des compétences réseau.

Axe d'intervention 1.1 : Les plans régionaux de formation des ressources humaines par programme-services

Objectif 1.1.1				
Élaborer, à l'aide d'une analyse de besoins, et mettre en œuvre des plans régionaux de formation pour chacun des programmes-services en intégrant la mise à jour des connaissances sur les différentes problématiques et les nouvelles approches, ainsi que le développement des habiletés nécessaires à l'intégration de nouvelles pratiques, approches, connaissances et technologies.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Les PRF des neuf programmes-services offrent des activités de développement sur les compétences liées aux nouvelles approches et nouvelles pratiques.	Nombre de plans de formation programmes-services adoptés par les comités directeurs	Analyse des besoins de formation en lien avec les neuf programmes-services : <u>An 1 (2010-2011) :</u> DI-TED, DP, JED <u>An 2 (2011-2012) :</u> DEP, SM, PALV, S.Publique <u>An 3 (2012-2013) :</u> Services généraux, Santé physique	Comités directeurs Agence	1+2+3
	Nombre d'activités de formation liées aux nouvelles approches et aux nouvelles pratiques	Élaboration d'un plan régional de formation par programme-services ¹²	Comités directeurs Agence	1+2+3
		Mise en œuvre des plans régionaux de formation ¹³ (affectation des ressources humaines et financières)	Comités directeurs Agence	1+2+3
		Suivi-évaluation régional des plans régionaux de formation/Programmes-services	Comités directeurs Agence	2+3

Objectif 1.1.2				
Prendre en compte les plans régionaux de formation des différents programmes-services dans les plans locaux du personnel des établissements.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
75% du personnel concerné ont mis à jour leurs connaissances sur les nouvelles approches et les nouvelles pratiques prévues dans les PRF des programmes-services	Nombre de personnes par établissement ayant participé aux activités de formation régionales des PRF des différents programmes-services par rapport au nombre concerné.	Diffusion des plans régionaux de formation/Programmes-services au personnel concerné des établissements	Agence Établissements	2+3
		Intégration d'activités des plans régionaux/Programmes-services dans les PDRH locaux des établissements selon les besoins	Établissements	2+3
		Élaboration d'un rapport annuel des établissements sur les PDRH locaux	Établissements	2+3
		Mise en place d'un système de suivi régional	Agence Établissements	3

¹² Selon l'ordonnancement de la première mesure « Analyse des besoins »

¹³ Idem à 11

Axe d'intervention 1.2 : Le plan de développement des compétences des ressources humaines des organismes communautaires (PDRH/Organismes communautaires)

Objectif 1.2.1				
Réviser le PDRH régional des organismes communautaires à la lumière des nouvelles réalités du réseau				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Les nouvelles réalités du réseau ont été prises en compte dans le nouveau PDRH régional pour les RH des organismes communautaires.	PDRH régional révisé intégrant les nouvelles réalités du réseau et adopté par les instances décisionnelles	Révision du PDRH régional/Organismes communautaires à la lumière des nouvelles réalités du réseau	ROC Estrie Agence TCRE	2
		Consultation et adoption par les instances décisionnelles	ROC Estrie Agence TCRE	2

Objectif 1.2.2				
Mettre en œuvre du PDRH régional révisé des organismes communautaires				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Des activités de développement des compétences en lien avec les nouvelles réalités du réseau sont offertes aux organismes communautaires.	Plan de mise en œuvre du PDRH régional des organismes communautaires Bilan des activités en lien avec les nouvelles réalités du réseau	Mise en œuvre du PDRH régional/Organismes communautaires (affectation des ressources humaines et financières)	Agence ROC Estrie	3

Axe d'intervention 1.3 : La qualité des activités de développement des compétences

Objectif 1.3.1 Soutenir le développement de stratégies régionales et locales axées sur les meilleures pratiques adaptées aux réalités du réseau estrien de la santé et des services sociaux (i.e. nouvelles technologies, nouveau modes d'apprentissage, salles de visioconférence, laboratoires, E-Learning, etc.)				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Des formules renouvelées d'activités de formation sont utilisées dans 20 % des plans régionaux de formation.	Nombre d'activités utilisant une formule renouvelée incluant les meilleures pratiques (nouvelles stratégies, technologies et modes d'apprentissage)	Inventaire et analyse des nouvelles stratégies, des nouvelles technologies et modes d'apprentissage et des expériences régionales et locales dans ce domaine.	Agence	1
		Intégration des meilleures pratiques dans les plans régionaux de formation.	Agence	1+2+3

Objectif 1.3.2 S'assurer de la satisfaction du personnel formé, de l'atteinte des objectifs de formation et du transfert des acquis en élaborant des fiches d'évaluation et des outils d'accompagnement, en ciblant des indicateurs à suivre et en impliquant davantage les supérieures et supérieurs immédiats ainsi que les conseillers et conseillères cliniques pour chacune des activités de développement des compétences réseau.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Les personnes formées sont satisfaites des activités de formation; ont atteint les objectifs de la formation et ont transféré leurs nouvelles connaissances dans leur travail	% de personnes formées satisfaites	Élaboration d'un devis de formation pour chacune des activités précisant les indicateurs de suivi.	Agence	1+2+3
	% de l'atteinte des objectifs de formation	Utilisation des devis de formation	Agence	1+2+3
		Suivi des indicateurs	Établissements	1+2+3
		Production d'un bilan de la satisfaction du personnel formé et du transfert des acquis	Agence	1+2+3

Objectif 1.3.3 Développer des indicateurs d'impacts de développement des compétences du personnel du réseau en impliquant une équipe de recherche universitaire.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Des indicateurs d'impacts du développement des compétences réseau sont déterminés.	Tableau de bord	Prise de contact avec une équipe de chercheurs universitaires	Agence	2
		Élaboration d'un devis de recherche	Chercheurs Agence	2
		Mise en œuvre de la recherche	Chercheurs	3
		Bilan de la recherche menée par l'équipe de chercheurs	Chercheurs	3

5.2. DEUXIÈME ORIENTATION

Mettre en œuvre le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie et développer une offre d'activités locales de formation à tout le réseau.

Résultats à moyen terme :

- des activités de développement des compétences planifiées, priorisées et programmées selon les principes directeurs, le processus de planification et le cycle de gestion définis dans le cadre régional de gestion;
- des activités de formation locales offertes à tout le réseau.

Indicateurs de résultats :

- adoption des PRF et des PDRH par les instances décisionnelles concernées;
- avis et recommandations en regard des PRF par les instances consultées;
- liste régionale des activités locales disponibles pour tout le réseau.

Axe d'intervention 2.1 : Le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences

Objectif 2.1.1				
Mettre en œuvre le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie incluant le processus de planification, le cycle de gestion, la reddition de compte, etc.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Le cadre régional de gestion en matière de développement des compétences est opérationnel	Bilan de mise en œuvre incluant un volet sur la concordance du processus implanté avec le processus prévu dans le cadre	Mise en place d'un système de rétro information et de cueillette de données Agence/Établissements/ Organismes	Agence Établissements	1+2
		Expérimentation sur une période d'une année	Agence Établissements	1+2
		Évaluation du processus	Agence TRRH	3
		Ajustement du cadre régional de gestion	Agence TRRH	3

Axe d'intervention 2.2 : La mise en commun des plans locaux de formation

Objectif 2.2.1 : Favoriser la mise en commun des besoins locaux de formation et élaborer une offre régionale des sessions locales de formation à tous les établissements.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Les établissements ont mis en commun leurs besoins locaux et offrent leurs sessions locales de formation aux autres établissements.	Calendrier régional annuel répertoriant les activités locales de formation	Inventaires des sessions locales de formation	TRRH	2
		Identification des sessions locales de formation ouvertes aux autres établissements	TRRH	2
		Élaboration et diffusion du calendrier annuel des sessions locales de formation ouvertes aux établissements.	Agence	2

5.3. TROISIÈME ORIENTATION

Mettre en place des mesures régionales et soutenir les mesures locales pour l'intégration du nouveau personnel dans les établissements, pour le développement des compétences du personnel d'encadrement et pour favoriser le transfert d'expertise, notamment pour la relève et les catégories de personnel touchées par des mesures de réorganisation du travail.

Résultat à moyen terme :

- une offre régionale de formation en soutien aux mesures régionales et locales d'intégration du nouveau personnel, de développement des compétences du personnel d'encadrement, de la relève et de réorganisation du travail.

Indicateur de résultat :

- le plan régional de formation pour le personnel ayant un mandat de soutien à l'intégration du nouveau personnel dans les établissements;
- le plan régional de développement des compétences du personnel d'encadrement;
- les plans régionaux de formation dans les projets régionaux en réorganisation du travail.

Axe d'intervention 3.1 : L'intégration du nouveau personnel

Objectif 3.1.1 Élaborer et diffuser une formation régionale spécifique pour les responsables de l'intégration du nouveau personnel ou des stagiaires dans les établissements				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Des activités régionales de formation sont offertes aux responsables de l'intégration du nouveau personnel ou des stagiaires dans les établissements.	Calendrier de formation Nombre de personnes participantes	Définition des compétences nécessaires au mandat d'intégration du nouveau personnel et des stagiaires	TRRH	2
		Élaboration du plan de formation en lien avec les compétences	TRRH Agence	2
		Mise en place et diffusion des activités de formation	Agence	3
		Évaluation des impacts	TRRH Agence	

Axe d'intervention 3.2 : La relève et le personnel d'encadrement

Objectif 3.2.1 Maintenir et promouvoir les microprogrammes s'adressant aux cadres et à la relève.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Les cadres et la relève ont accès aux microprogrammes	Nombre de nouvelles cohortes Nombre de nouveaux cadres et relèves inscrits	Poursuite des microprogrammes actuels	Agence	1+2+3

Objectif 3.2.2 Planifier et organiser des activités régionales de développement destinées aux cadres en exercice, en lien avec les compétences clés et les priorités stratégiques de la région (Rendez-vous des cadres, formations sur des thèmes généraux, etc.)				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Annuellement, au minimum, 2 activités régionales de développement du personnel d'encadrement	Nombre d'activités diffusées pour le développement du personnel d'encadrement	Planification et organisation d'activités de développement du personnel d'encadrement	Agence CRDPE	1+2+3
		Production d'un bilan annuel des activités régionales de développement du personnel d'encadrement	Agence	1+2+3

Axe d'intervention 3.3 : La réorganisation du travail

Objectif 3.3.1 Élaborer des plans de formation régionaux pour soutenir les catégories de personnel touchées par une réorganisation du travail en lien avec les projets régionaux dans ce domaine.				
Résultat visé	Indicateurs	Mesures-Actions	Responsable	An
Les membres du personnel concernés par un projet de réorganisation du travail ont accès à des activités de formation pour la mise à jour et l'acquisition de nouvelles connaissances et habiletés.	Nombre d'activités de formation en lien avec les projets de réorganisation du travail.	Inventaire des projets provinciaux sur la réorganisation du travail et priorisation régionale	Agence Établissements	1+2+3
		Élaboration et mise en œuvre des plans de formation par projet	Agence	1+2+3
		Suivi-évaluation	Agence	1+2+3

6. MÉCANISME DE SUIVI¹⁴

6.1. STRUCTURE DE CONCERTATION RÉGIONALE

Les ressources humaines prennent de plus en plus d'importance dans le réseau socio-sanitaire. Afin de faire face à cette situation, l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie sollicite la participation des établissements et de ses partenaires à divers travaux de nature stratégique et tactique en matière de ressources humaines, notamment pour :

- soutenir l'élaboration et l'actualisation des plans stratégiques 2007-2012 en matière de planification de la main-d'œuvre, du développement des compétences et des projets qui en découlent;
- favoriser l'approche systémique et concertée en gestion des ressources humaines;
- favoriser l'intégration entre les projets de ressources humaines du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), ceux du Réseau universitaire intégré de services (RUIS) de l'Université de Sherbrooke, ceux de la région et ceux des établissements.

Ce contexte entraîne la Table régionale des ressources humaines (TRRH) à rechercher une vision partagée et mieux articulée au niveau des dossiers à traiter soit au plan stratégique, tactique et opérationnel. Par conséquent :

- le niveau stratégique demeure la responsabilité de la TRRH;
- le niveau tactique est actualisé par la mise en place de groupes de travail dont les résultats des travaux reviennent à la TRRH;
- le niveau opérationnel relève des établissements.

6.2. TABLE RÉGIONALE DES RESSOURCES HUMAINES (TRRH) – NIVEAU STRATÉGIQUE

6.2.1. Statut

La TRRH s'inscrit dans la structure existante de concertation entre les établissements et l'Agence et à ce titre, adresse ses avis et recommandations à la Table de coordination du réseau de la santé et des services sociaux de l'Estrie (TCRE), auparavant nommée la Table de concertation établissements / Agence (TCÉA).

6.2.2. Mandats

La TRRH :

- est l'interlocutrice privilégiée de l'Agence et de la TCRE en matière de ressources humaines, plus particulièrement au niveau stratégique et à ce titre, formule des avis et des recommandations;
- assume les mandats qui lui sont confiés par l'Agence ou la TCRE;
- peut proposer à l'Agence ou à la TCRE de lui confier d'autres mandats;
- établit des mécanismes de collaboration entre les établissements afin de développer et de partager des outils, des programmes et des approches en gestion des ressources humaines;
- assure une communication continue entre les responsables des ressources humaines de tous les établissements et l'Agence à l'égard des dossiers de ce secteur;
- est responsable de la vigie à l'égard des projets de ressources humaines qui touchent les établissements de la région. Elle reste à l'affût des principaux enjeux;
- est un lieu de concertation inter établissements sur tous les dossiers de ressources humaines.

¹⁴ Mécanisme de suivi adopté en 2007 dans la « Planification de la main-d'œuvre en Estrie, Plan stratégique 2007-2012 »

De plus, chaque membre de la TRRH :

- assume la communication au sein de l'établissement qu'il représente.

6.2.3. Composition

La TRRH est composée :

- d'une personne représentante pour chaque établissement;
- du directeur général associé ou de la directrice générale associée à la coordination et aux ressources humaines de l'Agence;
- d'un directeur général ou d'une directrice générale de la TCRE;
- des personnes ressources de l'Agence agissant comme support à la présidence et à la direction générale;
- des personnes invitées, selon le teneur des dossiers.

6.2.4. Fonctionnement

La TRRH se dote d'une présidente ou d'un président en provenance des établissements nommé pour un mandat de deux ans.

Les membres de la TRRH s'assurent de la composition pertinente et de l'expertise requise afin d'actualiser le ou les mandats.

La présidente ou le président :

- assure la présidence des réunions de la TRRH.

Le comité exécutif :

- est composé du président ou de la présidente, du directeur général associé ou de la directrice générale associée à la coordination et aux ressources humaines en provenance de l'Agence, ainsi que du directeur général répondant ou de la directrice générale répondante en provenance de la TCRE. Ce comité contribue à la préparation des projets d'ordre du jour ou autres dossiers pour la TRRH.

Le directeur général répondant ou la directrice générale répondante de la TCRE :

- s'assure des liens avec les autres secteurs lorsque requis;
- s'assure de la conformité des demandes de la TCRE;
- rend compte du travail de la TRRH à la TCRE.

6.2.5. Mécanismes de prise de décision

La TRRH vise à prendre l'ensemble de ses décisions par consensus.

6.2.6. Fréquence des rencontres

Les rencontres régulières de la TRRH se tiennent aux deux mois (environ six rencontres par année). Le calendrier est établi une fois par année, au mois de juin.

6.2.7. Quorum

Pour les réunions de la TRRH, onze établissements sur quinze constituent le quorum.

6.2.8. Absence et remplacement

Chaque membre est responsable d'aviser l'Agence de son absence. Compte tenu des enjeux de continuité, un établissement ne doit pas déléguer de personne remplaçante lorsque son représentant formel ou sa représentante formelle ne peut participer à une réunion de la TRRH. Dans un tel cas, il est de la responsabilité de la personne absente de communiquer avec un autre membre pour obtenir de l'information en lien avec la rencontre.

6.2.9. Fonctionnement des réunions

Le projet d'ordre du jour, le compte rendu de la réunion précédente et les documents afférents sont acheminés aux membres une semaine à l'avance.

Le compte rendu des réunions fait foi des décisions de la TRRH.

6.3. GROUPES DE TRAVAIL – NIVEAU TACTIQUE

6.3.1. Statut

La TRRH pourra au besoin, pour des fins de réalisation de ses mandats, former des groupes de travail sur des objets particuliers en précisant le mandat, le livrable, la composition, les dates de début et de fin des travaux.

Les membres de la TRRH s'assure de la composition pertinente et de l'expertise requise afin d'actualiser le ou les mandats.

6.3.2. Fonctionnement

- L'Agence soutient les groupes de travail.
- Le professionnel ou la professionnelle responsable assure la présidence des réunions, prépare les projets d'ordre du jour et fait rapport à la TRRH.

7. CONCLUSION

Comme mentionné au début de ce document, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée constitue la principale clé de réussite pour le réseau estrien de la santé et des services sociaux; la performance, ainsi que la qualité de ses services en dépendent.

Les nouvelles réalités socio démographiques, de gouvernance et de planification de main-d'œuvre auxquelles fait face le réseau de la santé et des services sociaux ont incité les instances décisionnelles du réseau à faire des choix stratégiques dans le but de soutenir le personnel à développer, maintenir ou consolider ses connaissances et ses habiletés pour leur prestation de travail.

Cinq valeurs viennent appuyer le but que se donne le réseau en matière de développement des compétences : **le respect, l'équité, le partenariat, la reconnaissance et la performance.**

Pour atteindre ce but, le réseau estrien désire *« favoriser l'émergence d'une culture axée sur l'apprentissage continu et sur le développement des compétences de manière à influencer positivement l'atteinte des objectifs organisationnels en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité, à l'accessibilité et à la continuité des services offerts à la population. »*

Des mesures concrètes seront mises en place afin d'atteindre les objectifs fixés à partir des trois orientations stratégiques retenues pour les prochaines années

Ce plan stratégique 2010-2013 de planification régionale en matière de développement des compétences se veut un levier important et une invitation à se concerter régionalement pour faire face aux différents défis auxquels le personnel du réseau sera confronté dans les prochaines années.

Comme déjà énoncé dans le plan stratégique 2007-2012 de la planification de la main-d'œuvre en Estrie, il s'agit de travailler ensemble en prenant en considération la devise suivante :

- ***Le ralliement par la vision***
- ***Le cheminement par la passion***
- ***L'accomplissement par l'action***

8. ANNEXES

**ANNEXE A - TABLEAU SYNTHÈSE DES RESPONSABILITÉS DES
DIFFÉRENTS ACTEURS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES SELON LES ASSISES LÉGALES**

Références légales	Ministère	Agence	Santé publique	Établissement	Syndicat	Employé	Conseils
1.1.1 Loi sur les services de santé et les services sociaux	Art. 431 – 5 et 6 - Élaborer les cadres de gestion des ressources humaines, matérielles et financières. - Établir les politiques et les orientations relativement à la main-d'œuvre du réseau de la santé et des services sociaux, suit l'application et en fait l'évaluation.	Art. 376 - Élaborer des plans régionaux en collaboration avec les établissements et les organismes concernés. - Coordonner les activités liées à ces plans régionaux. - Coordonner les activités de perfectionnement, la préparation de la relève. - Coordonner les activités de perfectionnement des membres de C.A. des établissements. - Aider les organismes communautaires dans les activités de perfectionnement. - Assister les établissements dans l'élaboration de leur plan et identifier les besoins prioritaires.		Art. 231 : - Se doter d'un plan d'action triennal pour le développement du personnel avec la participation du personnel ou des syndicats. - Le diffuser à tout le personnel et le transmettre à l'Agence. - L'évaluer et le mettre à jour annuellement avec le personnel et les syndicats.	- Collaborer à l'élaboration, l'évaluation et la mise à jour du plan d'action de leur établissement.	- Collaborer à l'élaboration, l'évaluation et la mise à jour du plan d'action.	Conseil multidisciplinaire (art. 228) et Conseil des infirmières et infirmiers (art. 221) : - Donner leur avis sur les moyens à prendre pour évaluer et maintenir les compétences de ses membres.
1.1.2 Loi sur la santé publique – Édition 2004, article 9 1.1.3 Loi sur l'Institut national de santé publique du Québec – L.R.Q., chapitre 1- 13.1.1	- Prévoir des programmes de formation pour les ressources humaines œuvrant en santé publique.		- Prévoir de la formation pour les RH œuvrant en santé publique - Contribuer au développement des connaissances dans le domaine de la santé publique. - Collaborer aux programmes de formation de base. - Élaborer et mettre en œuvre avec les universités et les ordres professionnels, des programmes de formation continue en santé publique.				

Références légales	Ministère	Agence	Santé publique	Établissement	Syndicat	Employé	Conseils
1.1.4 Conventions collectives – Article 13	- Accorder les budgets prévus dans les conventions collectives. Par le biais du CPNSSS, assurer le suivi des comités paritaires centralisés par la mise en place du Secrétariat des comités provinciaux de formation et de perfectionnement SSS.			- Élaborer le plan local annuel d'activités de développement et en faire le bilan. - Mettre en place les comités paritaires prévus à chaque convention collective en vigueur.	- Consulter ses membres sur les besoins et participer aux comités paritaires.		
1.1.5 Règlements pour le personnel d'encadrement				- Approuver les plans de développement.		- Élaborer son plan de développement et le soumettre à son employeur.	
1.1.6 Ententes sur les conditions de travail des pharmaciens	Gérer avec un comité paritaire le budget de formation et développement.			Assurer un nombre minimal de jours de perfectionnement par année aux pharmaciens.			
1.1.7 Règlement sur les conditions de travail du physicien médical				Assurer quatre jours de formation sur une base annuelle pour du perfectionnement.			
1.1.8 Contrat d'engagement des directions générales				Assurer des journées de formation et de perfectionnement.		Participer à des activités de développement de formation et de perfectionnement.	
1.1.9 Système professionnel du Québec				Soutenir financièrement la formation continue obligatoire lorsqu'elle répond aux besoins de l'organisation.		Répondre aux exigences des ordres professionnels.	
1.1.10 Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (L.R.Q., chapitre D-7.1)				Tout employeur dont la masse salariale annuelle est supérieure à 1 000 000 \$ doit consacrer 1 % de sa masse salariale au développement des compétences.			

ANNEXE B - SONDAGE AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS

PLANIFICATION RÉGIONALE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES

GRILLE DE CUEILLETTE D'INFORMATION AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS

Cette grille a été remplie par : Nom : _____

Titre : _____

Nom de l'établissement concerné : _____

ORIENTATIONS ET POLITIQUES

1. Votre établissement a-t-il adopté ou mis à jour une *planification stratégique* en matière de développement des compétences :

a) Pour le personnel d'encadrement? OUI ☐ NON ☐

b) Pour le personnel syndiqué? OUI ☐ NON ☐

c) Pour d'autres catégories de personnel? OUI ☐ NON ☐

Préciser les autres catégories de personnel : _____

2. Si oui, quelles en sont les grandes lignes? SVP, joindre les documents disponibles.

a) Pour le personnel d'encadrement?

b) Pour le personnel syndiqué?

c) Autres catégories de personnel?

3. Quelle est l'instance décisionnelle ayant adopté la planification stratégique?

a) Pour le personnel d'encadrement?

b) Pour le personnel syndiqué?

c) Pour d'autres catégories de personnel?

PROCESSUS DE PLANIFICATION

1. L'établissement élabore-t-il annuellement un plan de développement des compétences ou un plan de formation?

a) Pour le personnel d'encadrement? OUI ☐ NON ☐

b) Pour le personnel syndiqué? OUI ☐ NON ☐

c) Pour d'autres catégories de personnel? OUI ☐ NON ☐

Si oui, préciser les autres catégories de personnel : _____

2. Quelle est l'instance décisionnelle qui adopte les plans de développement ou de formation?

a) Pour le personnel d'encadrement?

b) Pour le personnel syndiqué?

c) Pour d'autres catégories de personnel?

3. Y a-t-il des mécanismes favorisant la mise en commun des besoins et des activités de développement des compétences (comités ou autres)? OUI ☐ NON ☐

Si oui, lesquels?

- a) Pour le personnel d'encadrement?

- b) Pour le personnel syndiqué?

- c) Pour les autres catégories de personnel?

RÉALISATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

1. Y a-t-il un bilan annuel des activités de développement des compétences?

- a) Pour le personnel d'encadrement? OUI ☐ NON ☐

- b) Pour le personnel syndiqué? OUI ☐ NON ☐

- c) Pour d'autres catégories? OUI ☐ NON ☐

Si oui, préciser les catégories de personnel : _____

2. Quels sont les principaux types de besoins répondus et le nombre de formations pour les trois dernières années? SVP, joindre les documents disponibles.

- a) Pour le personnel d'encadrement?

- b) Pour le personnel syndiqué?

c) Autres catégories de personnel?

FINANCEMENT

1. Pour les années 2005-2006, 2006-2007 et 2007-2008, quels sont les montants et les sources des fonds alloués pour les différentes activités de développement des compétences selon les catégories de personnel :

Périodes	Personnel d'encadrement		Personnel syndiqué		Autres catégories (préciser lesquelles)	
	Montant	Source	Montant	Source	Montant	Source
2005-2006						
2006-2007						
2007-2008						
Total						

PRÉOCCUPATIONS ET PISTES DE SOLUTIONS

1. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par votre établissement au regard du développement des compétences?

a) Pour le personnel d'encadrement?

b) Pour le personnel syndiqué?

c) Pour les autres catégories de personnel?

2. Quelles sont les principales préoccupations de votre établissement au regard du développement des compétences?

a) Pour le personnel d'encadrement?

b) Pour le personnel syndiqué?

c) Pour les autres catégories de personnel?

3. Quelles sont les pistes de solutions que votre établissement propose pour remédier aux difficultés ou aux préoccupations énoncées?

4. Quel soutien votre établissement souhaite-t-il?

a) de l'Agence?

b) des partenaires? *(Préciser lesquels : autres établissements, organismes du secteur de l'éducation, etc.)*

ANNEXE C - RÉPONSES AU SONDAGE

A) ORIENTATIONS ET POLITIQUES

Planification stratégique existante			
<i>Votre établissement a-t-il adopté ou mis à jour une planification stratégique en matière de développement des compétences?</i>			
Établissement - Nom du responsable	1. a) Personnel d'encadrement	1. b) Personnel syndiqué	1. c) Autres catégories de personnel
Agence	Non	Non	Non : Syndicables non syndiqués
CHUS	Oui	Oui	Oui : Personnel non syndiqué excluant les cadres
Centre jeunesse de l'Estrie	Non	Oui	Non
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Non : incluant les coordonnateurs professionnels	Oui : clinique	Non : soutien et administratif NOTE : Adoption d'un cadre de référence sur l'encadrement, la supervision et l'évaluation de la contribution; adoption d'un cadre de référence sur le développement des connaissances et des compétences et adoption prévue pour juin 2008 du PDRH/PMO en lien avec le plan stratégique 2007-2012 de la main-d'œuvre
Regroupement CNDE-Dixville	Non	Non	Non
Centre de réadaptation Estrie Inc.	Oui	Oui	Oui : Le personnel syndicable non syndiqué
Villa Marie-Claire Inc.	Non	Oui	Oui : Secrétaires de direction et conseillères
CSSS-IUGS	Oui	Non	Non
Vigi Santé	Oui (Une planification de formation et non stratégique)	Oui (Une planification de formation et non stratégique)	Oui : Professionnels (Une planification de formation et non stratégique)
CSSS des Sources	Oui	Oui	Ce n'est pas vraiment une planification stratégique, c'est plutôt une politique en matière de développement des compétences.
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Non	Non	Non
CSSS du Granit	Non	Non	Non
CSSS du Haut-St-François	Oui	Non	Non
CSSS de Memphrémagog	Non	Oui	Non
CSSS du Val-St-François	Oui	Oui	Oui : Syndicables non syndiqués

Grandes lignes			
<i>Si oui, quelles en sont les grandes lignes?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
Agence			
CHUS	Pour relever tous les défis qui se présentent à nous et atteindre nos objectifs d'ici 2010, la planification stratégique a défini cinq grands axes de développement, dont l'axe 3 : « Être un milieu de travail et d'apprentissage humain et stimulant pour notre personnel ». D'ici 2010, l'enrichissement des compétences, l'engagement et l'implication de tous, et la culture d'innovation nous guident dans nos décisions.	Pour relever tous les défis qui se présentent à nous et atteindre nos objectifs d'ici 2010, la planification stratégique a défini cinq grands axes de développement, dont l'axe 3 : « Être un milieu de travail et d'apprentissage humain et stimulant pour notre personnel ». D'ici 2010, l'enrichissement des compétences, l'engagement et l'implication de tous, et la culture d'innovation nous guident dans nos décisions.	Pour relever tous les défis qui se présentent à nous et atteindre nos objectifs d'ici 2010, la planification stratégique a défini cinq grands axes de développement, dont l'axe 3 : « Être un milieu de travail et d'apprentissage humain et stimulant pour notre personnel ». D'ici 2010, l'enrichissement des compétences, l'engagement et l'implication de tous, et la culture d'innovation nous guident dans nos décisions.
Centre jeunesse de l'Estrie	Ces actions sont prévues pour l'automne 2008.	Il s'agit d'une programmation de formation par titre d'emploi qui est en cours de validation auprès des directeurs et des cadres intermédiaires. Ce document répertorie toutes les formations requises et les subdivisent en trois phases d'actualisation.	
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Voir note ci-haut et Rapport annuel de gestion 2008-2009 (à venir) Une formation sur l'entretien motivationnel sera donnée aux gestionnaires en 2008-2009 L'élaboration et la mise en place d'un programme de formation pour les gestionnaires sont prévues à compter de 2008-2009 dans le plan triennal et d'amélioration 2008-2011 de l'agrément.	Programme de formation spécialisée adopté en juin 2006 (orientation) et mis en place depuis par un 1 ^{er} volet qui est l'entretien motivationnel; un 2 ^e volet débutera en 2008-2009 sur l'approche cognitivo/comportementale. Outre un budget récurrent spécifique, une formatrice/superviseuse est dégagée à temps partiel.	Une démarche similaire à celle du personnel clinique est prévue pour le personnel de soutien et administratif .
Regroupement CNDE-Dixville			S/O
Centre de réadaptation Estrie Inc.	La planification s. a été faite pour des compétences clés identifiées par le CRE pour tout le personnel, incluant le personnel d'encadrement. 1 ^{re} année : les séminaires humanistes qui ont comme objectif d'améliorer les compétences clés liées, entre autres, à l'orientation clientèle et au travail d'équipe. Un tableau est disponible pour les compétences clés. 2 ^e année : l'adaptation à l'environnement. 3 ^e et 4 ^e années : Le partenariat et l'autonomie.	La planification s. a été faite pour des compétences clés identifiées par le CRE pour tout le personnel. Il n'y a pas de document officiel de la P.S. mais pour les compétences clés, un tableau est disponible	La planification s. a été faite pour des compétences clés identifiées par le CRE pour tout le personnel. Il n'y a pas de document officiel de la P.S. mais pour les compétences clés, un tableau est disponible
Villa Marie-Claire Inc.	N/A	PDRH 2004-2008 PDRH 2009-2011	PDRH 2004-2008 PDRH 2009-2011
CSSS-IUGS	Révision du profil de compétences du personnel d'encadrement dans le cadre de la mise sur pied du Centre de formation continue en gestion.	s/o	s/o

Grandes lignes			
<i>Si oui, quelles en sont les grandes lignes?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
Vigi Santé	À partir des orientations et objectifs stratégiques de l'organisation, des objectifs organisationnels du centre ainsi que du processus d'appréciation du rendement, le personnel d'encadrement est invité à identifier, en collaboration avec le supérieur immédiat, ses besoins de développement de compétences lesquels sont priorisés par la direction concernée.	À partir du programme de formation continue, des objectifs organisationnels comprenant l'implantation de nouveaux programmes cliniques ou de processus administratifs, les priorités de formation sont établies et planifiées au calendrier de formation.	Selon une combinaison de a) et b)
CSSS des Sources	Plan individuel de développement pour les cadres. Contribution financière de l'établissement à la formation universitaire Aménagement de l'horaire de travail pour la poursuite d'études en gestion	Plan de formation élaboré annuellement Contribution financière de l'établissement pour la poursuite d'études professionnelles (Cégep et université) Aménagement des horaires de travail pour la poursuite d'études	Même politique que pour le personnel syndiqué
CSSS de la MRC-de-Coaticook	n/a : Le rapport d'agrément nous donne des pistes à intégrer dans une éventuelle planification stratégique.	n/a : Le rapport d'agrément nous donne des pistes à intégrer dans une éventuelle planification stratégique.	n/a
CSSS du Granit			
CSSS du Haut-St-François	Programme d'identification de la relève cadre – microprogramme		
CSSS de Memphrémagog	S/O; à actualiser possiblement en dressant les écarts entre les compétences clés retenues et les compétences attendues dans l'organisation.	Développement des habiletés au regard des aspects légaux en lien avec les actes délégués, les règles de soins et l'optimisation des rôles. Développement d'attitudes visant à améliorer le savoir être et à intégrer les notions d'approche relationnelle auprès des clients.	S/O
CSSS du Val-St-François	Selon la politique de l'établissement, chaque gestionnaire, en concertation avec son supérieur immédiat, identifie ses besoins de développement une fois par année. De plus, le comité de gestion identifie les besoins de formation de groupe pertinents pour l'ensemble du personnel d'encadrement annuellement.	Selon la politique et procédure de formation en vigueur dans l'établissement, chaque gestionnaire identifie en collaboration avec son personnel, les besoins de formation au mois de janvier de chaque année. Suite à la consultation auprès du personnel, les gestionnaires priorisent les besoins en tenant compte des disponibilités budgétaires. La direction des ressources humaines recense les besoins de formations pour l'ensemble de l'établissement. À partir des besoins identifiés, le comité de gestion établit le plan annuel de formation. La DRH consulte les représentants syndicaux afin d'établir la liste des formations retenues dans le cadre des budgets paritaires prévus aux conventions collectives.	Selon la politique et procédure de formation en vigueur dans l'établissement, chaque gestionnaire identifie en collaboration avec son personnel, les besoins de formation au mois de janvier de chaque année. Suite à la consultation auprès du personnel, les gestionnaires priorisent les besoins en tenant compte des disponibilités budgétaires. La direction des ressources humaines recense les besoins de formations pour l'ensemble de l'établissement. À partir des besoins identifiés, le comité de gestion établit le plan annuel de formation. La DRH consulte les représentants syndicaux afin d'établir la liste des formations retenues dans le cadre des budgets paritaires prévus aux conventions collectives.

Instance décisionnelle adoptant la planification stratégique			
<i>Quelle est l'instance décisionnelle ayant adopté la planification stratégique?</i>			
Établissement - Nom du responsable	3. a) Personnel d'encadrement	3. b) Personnel syndiqué	3. c) Autres catégories de personnel
Agence			
CHUS	Le conseil d'administration	Le conseil d'administration	Le conseil d'administration
Centre jeunesse de l'Estrie	s/o	Ce sera l'équipe de direction.	s/o
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Le comité de direction	Le comité de direction	Le comité de direction
Regroupement CNDE-Dixville	S/O	Comité de direction	S/O
Centre de réadaptation Estrie Inc.	Le comité de direction	Le comité de direction et chaque chef de programme pour chacun de leur programme	
Villa Marie-Claire Inc.	N/A	Conseil d'administration	Conseil d'administration
CSSS-IUGS	Équipe de direction	s/o	s/o
Vigi Santé	Conseil d'administration et comité de direction	Comité de gestion des directions concernées	Direction concernée
CSSS des Sources	Le comité de direction et le C.A.	Le comité de direction	
CSSS de la MRC-de-Coaticook	n/a	n/a	n/a
CSSS du Granit			
CSSS du Haut-St-François	Comité de gestion		
CSSS de Memphrémagog	S/O; possiblement le comité de direction et le comité RH du CA	Le comité de direction	S/O
CSSS du Val-St-François	Le comité de régie	Le comité de gestion	Le comité de gestion

B) PROCESSUS DE PLANIFICATION

Plan de développement des compétences ou plan de formation			
<i>L'établissement élabore-t-il annuellement un plan de développement des compétences ou un plan de formation?</i>			
Établissement - Nom du responsable	1. a) Personnel d'encadrement	1. b) Personnel syndiqué	1. c) Autres catégories de personnel
Agence	Oui	Oui	Oui : Syndicables non syndiqués, médecins
CHUS	Oui	Oui	Oui : Personnel non syndiqué excluant les cadres
Centre jeunesse de l'Estrie	Non	Oui	Non
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Non	Oui	Oui : de soutien et administratif
Regroupement CNDE-Dixville	Non	Oui : (pour les intervenants)	Non
Centre de réadaptation Estrie Inc.			Pour les compétences clés il y a un plan, pour les autres formations, c'est très difficile puisque les formations ne sont jamais connues bien à l'avance, sauf pour la formation de la relève. Un plan de développement est prévu annuellement par l'établissement dans le cadre de la convention collective. Nous tenons à jour la formation RCR et le développement en bureautique). Un plan de développement est planifié au deux ans par certains de nos programmes.
Villa Marie-Claire Inc.	Non	Oui	Oui : Secrétaires de direction et conseillères
CSSS-IUGS	Non	Oui	Non
Vigi Santé	Oui	Oui	Oui : Professionnels
CSSS des Sources	Oui	Oui	Non
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Non	Oui	Non
CSSS du Granit	Non	Oui	Non
CSSS du Haut-St-François	Oui	Non	Non
CSSS de Memphrémagog	Non	Oui	Non
CSSS du Val-St-François	Oui	Oui	Oui : Syndicables non syndiqués

Instance décisionnelle adoptant les plans de développement ou de formation			
<i>Quelle est l'instance décisionnelle qui adopte les plans de développement ou de formation?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
Agence	Comité de direction	Les directeurs et les chefs de service	Les directeurs et les chefs de service
CHUS	Le comité de développement du personnel d'encadrement du CHUS, après consultation	Les comités de développement du personnel, après consultation	Le service de formation et développement de la DRH, après consultation
Centre jeunesse de l'Estrie	s/o	L'équipe de direction appuyée par les cadres intermédiaires.	s/o
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Le comité de direction	Le comité de direction	Le comité de direction
Regroupement CNDE-Dixville	S/O	Comité de direction	S/O
Centre de réadaptation Estrie inc.	Le comité de direction ou la directrice des services cliniques en fonction de la formation	Les chefs de programme pour le courant, la direction pour les développements long terme	
Villa Marie-Claire Inc.	N/A	Conseil d'administration	Conseil d'administration
CSSS-IUGS	s/o	Équipe de direction et directions des services concernés.	s/o
Vigi Santé	Conseil d'administration et comité de direction	Comité de gestion des directions concernées	Direction concernée
CSSS des Sources	Le supérieur immédiat	Le supérieur immédiat	
CSSS de la MRC-de-Coaticook	n/a	Comités paritaires appuyés par le comité de gestion.	n/a
CSSS du Granit	Comité de direction	Comité de direction (plan directeur annuel)	Comité de direction
CSSS du Haut-St-François	Le directeur général		
CSSS de Memphrémagog	S/O; ... le comité de direction	Le comité de direction	S/O
CSSS du Val-St-François	Le comité de régie	Le comité de gestion	Le comité de gestion

Mécanismes favorisant la mise en commun des besoins et des activités <i>Y a-t-il des mécanismes favorisant la mise en commun des besoins et des activités de développement des compétences (comités ou autres)? Si oui, lesquels?</i>			
Établissement - Nom du responsable	3. a) Personnel d'encadrement	3. b) Personnel syndiqué	3. c) Autres catégories de personnel
Agence	Non		
CHUS	Oui : La pratique d'appréciation du personnel, le comité de développement et les orientations de l'établissement	La pratique d'appréciation du personnel, le comité de développement et les orientations de l'établissement	La pratique d'appréciation et les orientations de l'établissement
Centre jeunesse de l'Estrie	Oui : Centralisation des demandes à la DRH / coordination et logistique.	Centralisation des demandes à la DRH / coordination et logistique.	s/o
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Oui : Partage et mise en commun de besoins et/ou opportunités d'activités lors des rencontres des gestionnaires, ainsi que lors de rencontres individuelles avec le DG	Se fait principalement lors des rencontres d'équipe et lors de rencontres de supervision et d'appréciation de la contribution	Se fait principalement lors des rencontres d'équipe et lors de rencontres de supervision et d'appréciation de la contribution
Regroupement CNDE-Dixville	Oui	Consultation des syndicats, du conseil multidisciplinaire	
Centre de réadaptation Estrie Inc.	Oui : Table provinciale ou régionale en RH, table des DSP ? ? (dans le futur, possibilité...)	La mise en commun des besoins se fait occasionnellement par la voie du comité PDRH et du comité de gestion. La mise en commun des activités se fait par nos « jeudis de formation » alors que les gens qui ont reçu une formation transmettent leurs acquis à leur collègue. Les activités sont publicisées par affichage, à l'avance, dans tous les programmes. Certaines activités de formation d'envergure, planifiées par un programme, sont offertes au personnel des autres programmes lorsque pertinent.	Idem
Villa Marie-Claire Inc.	Oui : comité de direction	Comité de direction, comité PDRH, réunions d'équipe, rencontres de supervision et d'appréciation de la contribution	Comité de direction, comité PDRH, réunions d'équipe, rencontres de supervision et d'appréciation de la contribution
CSSS-IUGS	s/o	Équipe de direction pour les formations de type transversal et les projets spéciaux de formation.	s/o

Mécanismes favorisant la mise en commun des besoins et des activités <i>Y a-t-il des mécanismes favorisant la mise en commun des besoins et des activités de développement des compétences (comités ou autres)? Si oui, lesquels?</i>			
Établissement - Nom du responsable	3. a) Personnel d'encadrement	3. b) Personnel syndiqué	3. c) Autres catégories de personnel
Vigi Santé	Oui : comité de régie, comité de coordination administratif. Formulaire d'identification des besoins de formation et calendrier de planification selon les priorités établies.	Comité de gestion des directions. Formulaire d'identification des besoins de formation et calendrier de planification selon les priorités établies	Comité de gestion des services spécialisés et du développement clinique. Formulaire d'identification des besoins de formation et calendrier de planification selon les priorités établies
CSSS des Sources	Non : Les miniprogrammes de gestion coordonnés avec l'Agence		
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Oui : - comité de gestion - comité restreint de GRH issu du conseil d'administration	Comités paritaires de développement des ressources humaines : la planification et les modalités sont établies de concert avec les syndicats. Nous travaillons à partir d'une cueillette auprès des salariés, ainsi qu'à partir du calendrier de l'Agence. Évidemment, les gestionnaires ont aussi certaines priorités à apporter vs priorités ministérielles. Comités paritaires, comité de gestion et divulgation auprès du personnel.	n/a
CSSS du Granit	Oui	Discussions tenues avec les gestionnaires et représentants syndicaux au moment de la planification du plan directeur annuel de la formation	
CSSS du Haut-St-François	Oui : Évaluation de rendement annuel, échange au comité de gestion sur besoins communs	À compter de cette année, échange en CRT avec syndicat sur priorisation des besoins de formation; instances professionnelles + CII, comité multi	
CSSS de Memphrémagog	Oui : Lors des rencontres statutaires entre gestionnaires inter directions et où les cadres supérieurs et la direction générale sont présents.	Cueillette des besoins dans l'organisation via les syndicats, les gestionnaires et les comités professionnels. Par rencontres de planification et de mise en priorité entre les exécutifs syndicaux, la DSI et la DRH.	Par les gestionnaires concernés.
CSSS du Val-St-François	Oui : Selon la politique en vigueur dans l'établissement	Selon la politique en vigueur dans l'établissement	Selon la politique en vigueur dans l'établissement

C) RÉALISATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Bilan annuel des activités

Y a-t-il un bilan annuel des activités de développement des compétences?

Établissement - Nom du responsable	1. a) Personne d'encadrement	1. b) Personnel syndiqué	1. c) Autres catégories de personnel
Agence	Oui	Oui	Oui : Syndicables non syndiqués et médecins
CHUS	Oui	Oui	Oui : Personnel non syndiqué excluant les cadres
Centre jeunesse de l'Estrie	Oui	Oui	Non
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Oui	Oui	Oui : Les services administratifs produisent annuellement un rapport pour l'ensemble du personnel CAD de gestion, clinique, de soutien et administratif
Regroupement CNDE-Dixville	Oui	Oui	s/o
Centre de réadaptation Estrie Inc.	Oui	Oui	
Villa Marie-Claire Inc.	Oui	Oui	Oui : Secrétaires de direction et conseillères
CSSS-IUGS	Oui	Oui	Non
Vigi Santé	Oui	Oui	Oui : Professionnels
CSSS des Sources	Oui	Oui	Inclus avec les syndiqués
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Oui : Financier, pas d'autre type de bilan actuellement.	Oui : Financier, pas d'autre type de bilan actuellement.	Oui : Financier, pas d'autre type de bilan actuellement.
CSSS du Granit	Non	Oui	Non
CSSS du Haut-St-François			
CSSS de Memphrémagog	Oui (En cours de réalisation)	Oui (En cours de réalisation)	Oui : Statut non syndicables (En cours de réalisation)
CSSS du Val-St-François	Oui	Oui	Oui : Syndicables non syndiqués

Principaux types de besoins répondus et nombre de formation pour les trois dernières années <i>Quels sont les principaux types de besoins répondus et le nombre de formation pour les trois dernières années?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
Agence	Voir documents ci-joints (Papier)	Voir documents ci-joints (Papier)	Voir documents ci-joints (Papier)
CHUS	Développement des compétences de gestion (microprogrammes) et autres formations universitaires, formation continue (gestion du rendement, animation de réunions etc.) colloques et congrès Nombre de formations : 467 (voir rapport joint)	Formation en cours d'emploi et perfectionnement excluant l'orientation Nombre de formations : 1683 (voir rapport ci-joint)	Formation en cours d'emploi et perfectionnement excluant l'orientation Nombre de formations : 241 (voir rapport joint)
Centre jeunesse de l'Estrie	PNF – modules de gestion / programme d'intégration à l'emploi. Coaching individuel avec un consultant externe / groupe de co-développement 2005-2006 = 2 074 hres 2006-2007 = 3 594 hres 2007-2008 = 3 200 hres	Formations sur les programmes et outils cliniques requis dans l'actualisation de la fonction. PNF – tronc commun / formations s'adressent à l'ensemble du personnel en lien avec les orientations de l'établissement. 2005-2006 = 7 744 hres 2006-2007 = 11 054 hres 2007-2008 = 13 594 hres	s/o
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Pour la dernière année, besoins liés à la convention collective (application locale), au changement et à la gestion des personnes	Accent mis depuis 2007-2008 sur la formation spécialisée et un suivi de supervision	Mises à jour en secrétariat/bureautique, formation sur les risques d'agression
Regroupement CNDE-Dixville	Formation générale en gestion des organisations Détrousse psychologique Organisation du temps et des priorités Communication	Formation à l'intervention spécialisée auprès de la clientèle DI - approche clientèle Formation en lien avec la gestion des problématiques d'agressivité des clientèles	S/O
Centre de réadaptation Estrie Inc.	2007-2008 : 25 activités 2006-2007 : 39 activités 2005-2006 : 38 activités La grande partie des activités concerne le développement personnel et les habiletés de gestion. Un investissement important est aussi fait au niveau du Microprogramme de 2 ^e cycle en gestion et développement des organisations.	2007-2008 : 165 activités 2006-2007 : 189 activités 2005-2006 : 229 activités La majeure partie des formations répondent aux besoins de mises à jour et de développement des compétences cliniques de nos intervenants, individuellement. Il s'agit de formations spécialisées offertes sporadiquement donc difficiles à prévoir 3 ans à l'avance. Nous avons aussi des formations de groupe (Ex. : négociations gagnants-gagnants, RCR, anglais...)	

Principaux types de besoins répondus et nombre de formation pour les trois dernières années <i>Quels sont les principaux types de besoins répondus et le nombre de formation pour les trois dernières années?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
Villa Marie-Claire Inc.	Une dizaine de formations par année - Principales thématiques : développement personnel et habiletés de gestion, gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières, etc.	Une vingtaine de formations par année - Principales thématiques: interventions auprès de la clientèle des mères en difficulté, santé mentale, concertation clinique avec les partenaires, modifications législatives, outils cliniques, tenue de dossier, anglais langue seconde, etc.	Une dizaine de formations par année - Principales thématiques : concertation clinique avec les partenaires, gestion des risques, anglais langue seconde, autres formations reliées aux fonctions des employés
CSSS-IUGS	Voir fichier Excel annexé – Formation personnel cadre- 2005-06 2006-07 2007-08	Voir fichier Excel annexé – Formation personnel syndiqué- 2005-06 2006-07 2007-08	s/o
Vigi Santé	2005-06 : le bilan local n'est pas disponible, Vigi Santé a acquis l'établissement le 5-11-2005 2006-07 : 1 formation; la géronto-gériatrie, défi, compétences 2007-08 : 2 formations; mobilisation autour d'un projet de qualité dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre; stratégies de rétention, d'attraction et d'intégration des RH	2005-06 : les données ne sont pas disponibles. Vigi Santé a acquis l'établissement le 5-11-2005 2006-07 : 4 formations; soins de peau & prévention des infections, formulaire AH-223, gestion des risques/s'alimenter en toute sécurité, respect des droits approche milieu de vie 2007-08 :8 formations; respect droits approche milieu de vie, démarche de soins, gestion changement, pratiques de soins, bonnes pratiques au service alimentaires, formulaire AH-223	2005-06 : les données ne sont pas disponibles. Vigi Santé a acquis l'établissement le 5-11-2005 2006-07 : aucune formation 2007-08 : aucune formation
CSSS des Sources	Gestion d'équipes de travail, gestion et développement des organisations	Mise à jour professionnelle, colloque et congrès, développement de programmes, etc.	
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Le personnel d'encadrement suit certaines formations avec leur personnel respectif en ce qui a trait à du perfectionnement clinique, technique, etc. Ex : LPJ, mesures de contention, PTI, dév. de l'enfant, Colloque « jeunes », Éthique et personnes âgées, Prév. infections nosocomiales, Congrès EJJF, Milieu de vie, Lois et relations de travail, Logibec, etc. Également, 5 de nos cadres ont participé au microprogramme dont 4 ont terminé.	Voir fichier Excel ci-joint	n/a

Principaux types de besoins répondus et nombre de formation pour les trois dernières années <i>Quels sont les principaux types de besoins répondus et le nombre de formation pour les trois dernières années?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
CSSS du Granit	Microprogrammes - Personnel cadre et de relève Connaissances liées à la clientèle Gestion des ressources humaines Gestion des systèmes d'information Développement personnel et habiletés de gestion	Formations sur la pratique clinique : Prév. des infections, mesures sécurité, RCR, Méthodologie de soins en SLD Formations - Aspect sécuritaire : Mesures de sécurité, PDSB, Approche sécuritaire en milieux de travail.	
CSSS du Haut-St-François	Groupe de co-développement professionnel	Mise à jour tels PDSB, RCR, approche relationnelle, utilisation des différents outils, formation spécifique aux programmes	
CSSS de Memphrémagog	(Comme nous sommes à réaliser ces bilans, les documents ne sont pas encore disponibles et les données toujours en fouilles. Par conséquent, nos réponses ne sont pas exhaustives.) Gestion des priorités, gestion du stress, gestion intégrée de la présence au travail, bureautique, droit de gestion et convention collective, matières locales, gestion des horaires, créativité, microprogramme en gestion des organisations, plusieurs colloques et congrès.	RCR, PDSB, approche relationnelle, approche prothétique, troubles de personnalité, prévention des agressions, modèle McGill, examen clinique, notes au dossier, mesures de contention, pandémie, règles de soins, parrain/marraine, soins palliatifs, PTI, PSI, langue anglaise, retraite, intégration, orientation et plusieurs colloques et congrès.	En traitement actuellement
CSSS du Val-St-François	Microprogramme Coaching individuel	Loi 90, programme de réduction des contentions, RCR, prévention des infections, PDSB, PTI, manutention et transport sécuritaire des charges, mesures sécuritaires en milieu de travail, approche relationnelle des soins, Word, Lotus, allaitement maternel, mesures d'urgence, anglais hygiène salubrité, horaire informatisé etc.	

D) FINANCEMENT**Fonds alloués pour les différentes activités de développement des compétences**

Pour les années 2005-2006, 2006-2007 et 2007-2008, quels sont les montants et les sources des fonds alloués pour les différentes activités de développement des compétences selon les catégories de personnel :

Personnel d'encadrement				
Établissement - Nom du responsable	Montant 2005-2006	Montant 2006-2007	Montant 2007-2008	Total Montant
Agence	11 754 \$	18 219 \$	Non disponible	29 973 \$
CHUS	85 650 \$	85 214 \$	89 868 \$	260 732 \$
Centre jeunesse de l'Estrie				
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Dépenses totales réalisées : info fournie à l'agence en 2006-2007 28 525\$	8 114,35 \$	12 306,32 \$	Total partiel pour 2 ans 20 420,67 \$
Regroupement CNDE-Dixville	29 960 \$	29 778 \$	28 914 \$	88 652 \$
Centre de réadaptation Estrie Inc.				
Villa Marie-Claire Inc.	2 315 \$ 6 328 \$	2 297 \$ 6 473 \$	2 551 \$ 3 964 \$	23 928 \$
CSSS-IUGS	47 069 \$ 2 037\$	46 443 \$ 1 583\$	43 072 \$ 4 927 \$	145 131 \$
Vigi Santé	6 708 \$ salaires N/D Dépenses	1 540 \$ salaires 195 \$ dépenses	3 661 \$ salaires 3 852 \$ dépenses	15 956 \$
CSSS des Sources	12 434 \$ *	14 547 \$ *	15 413 \$ *	42 394 \$ * Total Source : 31 050 \$
CSSS de la MRC-de-Coaticook	12 800 \$	8 627 \$	?	112 580 \$
CSSS du Granit	27 975 \$	24 523 \$	21 500 \$	73 998 \$
CSSS du Haut-St-François				
CSSS de Memphrémagog	(Comme nous sommes à réaliser ces bilans, les documents ne sont pas encore disponibles et les données toujours en fouilles. Par conséquent, nos réponses ne sont pas exhaustives.)			
CSSS du Val-St-François	30 007 \$	30 106 \$	21 975 \$	82 088 \$
Total Montant	303 562,00 \$	277 659,35 \$	252 003,32 \$	895 852,67 \$

Établissement - Nom du responsable	Personnel syndiqué				Autres catégories de personnel (préciser lesquelles)			
	Montant 2005-2006	Montant 2006-2007	Montant 2007-2008	Total Montant	Montant 2005-2006	Montant 2006-2007	Montant 2007-2008	Total Montant
Agence	163 106 \$ incluant cadres	213 613 \$ incluant cadres	236 006 \$ incluant cadres	612 725 \$ pour tous les types de personnel				
CHUS	544 749 \$	675 499 \$	1 561 867 \$	2 782 115 \$	5 000 \$	5 000 \$	10 000 \$	20 000 \$
Centre jeunesse de l'Estrie								
Centre Jean- Patrice-Chiasson / Maison Saint- Georges		31 290,79 \$	49 472,13 \$	Total partiel pour 2 ans 80 762,92 \$	Soutien / administratif	2 431,70 \$	5 803,53 \$	Total partiel pour 2 ans 8 235,23 \$
Regroupement CNDE-Dixville	264 816 \$	268 258 \$	432 678 \$	965 752 \$	2 635 \$	6 470 \$	4 430 \$	13 535 \$
Centre de réadaptation Estrie Inc.								
Villa Marie-Claire Inc.	641 \$ (estimé) 632 \$ (estimé) 1 000 \$ 26 053 \$	641 \$ 632\$ 1 350 \$ 16 067 \$	659 \$ 609 \$ 1 350 \$ 22 692 \$	72 326 \$	Négligeable - Inclus avec personnel syndiqué	Négligeable - Inclus avec personnel syndiqué	Négligeable - Inclus avec personnel syndiqué	Inclus avec le 72 326 \$
CSSS-IUGS	103 097 \$ 327 148 \$	107 222 \$ 237 728 \$	117 116 \$ 261436 \$	1 153 747 \$	s/o	s/o	s/o	
Vigi Santé	3 077 \$ salaires 28 060 \$ salaires	19 566 \$ salaires 0\$	24 308 \$ salaires 7 383\$ salaires	82 394 \$	N/D	0 \$	0 \$	0 \$
CSSS des Sources	100 292 \$	143 267 \$	176 637 \$	420 196 \$ Total Source : 51 564 \$	inclus avec les syndiqués		Inclus dans personnel syndiqué	
CSSS de la MRC- de-Coaticook								
CSSS du Granit	387 647 \$	298 416 \$	345 775 \$	1 031 838 \$				
CSSS du Haut-St- François					Cadres et personnel syndiqué ensemble 302 737 \$	268 915 \$	À venir	571 652 \$
CSSS de Memphrémagog			561 000 \$	561 000 \$				
CSSS du Val-St- François	201 151 \$	179 873 \$	197 962 \$	578 986 \$	0 \$	688 \$	7 825 \$	8 513 \$
Total Montant	2 151 469 \$	2 193 422,79 \$	3 996 950,13 \$	8 341 841,92 \$	310 372 \$	283 504,70 \$	28 058,53 \$	694 261,23 \$

E) PRÉOCCUPATIONS ET PISTES DE SOLUTIONS

Principales difficultés rencontrées			
Quelles sont les principales difficultés rencontrées par votre établissement au regard du développement des compétences?			
Établissement - Nom du responsable	1. a) Personnel d'encadrement	1. b) Personnel syndiqué	1. c) Autres catégories de personnel
Agence	Aucune	Aucune	Aucune
CHUS	Le manque de ressources financières nous exige de répondre aux besoins urgents. De plus, nous demandons aux gestionnaires de contribuer financièrement à certaines activités de formation.	La difficulté à libérer les gens à cause de la pénurie de main-d'œuvre	
Centre jeunesse de l'Estrie	L'absence d'une planification structurée et d'outils pour en assurer le suivi régulier.	Un nombre important de thèmes de formation / l'absence d'outils de suivi pour supporter les gestionnaires lors de mutations volontaires et assurer une saine gestion / le temps requis pour l'appropriation et le transfert des connaissances.	S/O
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Tel que prévu au plan triennal d'amélioration 2008-2011, nous désirons mettre en place un programme de développement des connaissances et compétences des gestionnaires	Nous avons mis en place un programme de formation spécialisée et dégagé une professionnelle pour en assurer l'actualisation et le suivi (supervision, évaluation)	Nous avons à faire un exercice d'identification de besoins de formation spécialisée puis à mettre en place le programme retenu
Regroupement CNDE-Dixville	S/O	Beaucoup de difficulté à dégager les gens pour des formations compte tenu du manque de personnel sur les listes de rappel.	S/O
Centre de réadaptation Estrie Inc.	Budgets et disponibilité des personnes	Budgets et disponibilité des personnes La gestion et la pertinence des activités de transfert des connaissances L'évaluation des retombées (les moyens de mesurer les impacts)	
Villa Marie-Claire Inc.	Temps disponible et budget limité	Gestion des formations régionales obligatoires avec celles planifiées et/ou souhaitées par l'établissement; Investissement en temps (nécessite presque toujours un remplacement de main-d'œuvre) et budget limité.	Temps disponible et budget limité

Principales difficultés rencontrées			
<i>Quelles sont les principales difficultés rencontrées par votre établissement au regard du développement des compétences?</i>			
Établissement - Nom du responsable	1. a) Personnel d'encadrement	1. b) Personnel syndiqué	1. c) Autres catégories de personnel
CSSS-IUGS	Temps à consacrer à la formation	Pénurie de main-d'œuvre rend difficile le remplacement des participants qui sont en formation - Obligations découlant des plans ministériels limitent la capacité de répondre aux besoins de perfectionnement identifiés à l'interne - Responsabilité du secteur Formation d'assumer l'organisation de formation à l'intention des partenaires	s/o
Vigi Santé	Difficulté de remplacement pour une catégorie de cadres dont, notamment, les coordonnateurs des soins jour-soir - nuit à temps partiel. Difficulté à réaliser le plan de formation tel qu'établi en fonction des directives face à l'implantation de nouveaux programmes.	Difficulté de remplacement auprès du personnel soignant où se vit une pénurie de main-d'œuvre. Difficulté à réaliser le plan de formation tel qu'établi en fonction des directives face à l'implantation de nouveaux programmes. P.S. Le CHSLD Vigi Shermont hébergeant 52 résidents dispose de peu d'effectifs d'encadrement et en conséquence présente moins d'opportunité au développement de la relève du personnel cadre.	Idem a) et b)
CSSS des Sources	Budget insuffisant, la charge de travail importante rend la libération pour formation plus difficile.	Budget insuffisant et personnel de remplacement manquant	
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Déployer PDRH cadre en lien avec les 12 compétences-clés, se libérer.	Quantité d'obligations ministérielles menant à des obligations de formation : peu de budget.	n/a
CSSS du Granit	Aucune	Insuffisance budgétaire permettant de répondre aux nombreux besoins. Thématiques de formation obligatoires en provenance du MSSS (Prév. des inf. – contrôle & contention - mesures d'urgences, form. P.A.B., P.T.I., et autres (Comment maintenir nos plans de formation internes ???) Difficulté à organiser les séances de formation en lien avec la pénurie des ressources.	
CSSS du Haut-St-François		Rencontrer l'ensemble des besoins et obligations conventionnées avec les budgets qui nous sont alloués	
CSSS de Memphrémagog	Le financement	Le financement La précarité de la main-d'œuvre qui influence la capacité de libérer le personnel	Le financement
CSSS du Val-St-François	Conciliation des formations avec le temps	Disponibilité des ressources humaines et financières Disponibilité des formations en région	

Principales préoccupations			
<i>Quelles sont les principales préoccupations de votre établissement au regard du développement des compétences?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
Agence	Que les formations soient en lien avec le cadre de référence : une approche de développement des compétences axée sur les résultats.	Que les formations soient en lien avec le cadre de référence : une approche de développement des compétences axée sur les résultats.	Que les formations soient en lien avec le cadre de référence : une approche de développement des compétences axée sur les résultats.
CHUS	Le renouvellement des effectifs cadre nous préoccupe, car la perte d'expertises se fait sentir à plusieurs endroits.	La pénurie de personnel et le manque de compétences font en sorte que nous devons développer la carrière à l'interne.	
Centre jeunesse de l'Estrie	Que chaque cadre ait un plan de développement personnalisé en lien avec les besoins de sa fonction et ses besoins personnels.	La période d'intégration à l'emploi pour le personnel clinique.	s/o
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Programme de formation en lien avec la formation spécialisée (ex entretien motivationnel), l'encadrement, les habiletés politiques et de communication.	Continuité et consolidation de programme de formation spécialisée.	Assurer la meilleure équité possible dans le programme de formations annuel
Regroupement CNDE-Dixville	Mobilisation du personnel Suivis de gestion Supervision dans un contexte de décentralisation.	Développement de savoir et savoir faire propres à l'intervention liée à la dispensation des services de 2 ^e ligne.	S/O
Centre de réadaptation Estrie Inc.	Notre réflexion locale n'est pas complétée La réflexion avec le groupe de la déficience physique n'est pas faite. Pour ces deux raisons, il est difficile de se prononcer au niveau régional actuellement.	Même que a) Le manque de ressources pour la formation de la relève (difficultés de remplacer lors des absences)	
Villa Marie-Claire Inc.	Équipe réduite (3 personnes seulement)	Transfert des apprentissages au retour des formations (pour l'employé formé, ainsi que pour le reste de l'équipe)	Transfert des apprentissages au retour des formations (pour l'employé formé, ainsi que pour le reste de l'équipe)
CSSS-IUGS	Temps à consacrer à la formation	Pénurie de main-d'œuvre rend difficile le remplacement des participants qui sont en formation - Obligations découlant des plans ministériels limitent la capacité de répondre aux besoins de perfectionnement identifiés à l'interne - Responsabilité du secteur Formation d'assumer l'organisation de formation à l'intention des partenaires.	s/o

Principales préoccupations			
<i>Quelles sont les principales préoccupations de votre établissement au regard du développement des compétences?</i>			
Établissement - Nom du responsable	2. a) Personnel d'encadrement	2. b) Personnel syndiqué	2. c) Autres catégories de personnel
Vigi Santé	Contraintes de réalisations en fonction de la pénurie, du taux de roulement, et directives provenant d'autres instances décisionnelles	Contraintes de réalisations en fonction de la pénurie, du taux de roulement, et directives provenant d'autres instances décisionnelles	Contraintes de réalisations en fonction de la pénurie, du taux de roulement, et directives provenant d'autres instances décisionnelles
CSSS des Sources	La mise à jour du personnel en gestion d'équipes et la relève	La mise à jour professionnelle avec les développements technologiques	
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Il nous apparaît nécessaire de garder nos connaissances à jour en ce qui a trait à la gestion de personnel.	Il nous apparaît nécessaire de ne pas se voir dans l'obligation de « vider » tout un secteur à cause d'une formation donnée à l'Agence : il faut prévoir un calendrier qui s'échelonne sur quelques années afin de planifier qui parmi notre personnel doit absolument y aller cette année, d'autres peuvent attendre à l'année suivante, etc.	n/a
CSSS du Granit		Insuffisance budgétaire permettant de répondre aux nombreux besoins Thématiques de formation obligatoires en provenance du MSSS (Prév. des inf. – Contrôle & contention - mesures d'urgences, form. P.A.B., P.T.I., et autres (Comment maintenir nos plans de formation internes ???) Difficulté à organiser les séances de formation en lien avec la pénurie des ressources.	
CSSS du Haut-St-François	La relève, la gestion dans un contexte de pénurie de ressources, la gestion, transfert d'expertise, la gestion relationnelle	Répondre à l'ensemble des besoins signifiés, transfert de compétences et d'expertise suite au départ	
CSSS de Memphrémagog	Ne pouvoir planifier ce qui est requis en termes d'activités à cause du financement insuffisant. Arrimer les habiletés de gestion en lien avec les compétences clés. S'assurer que les gestionnaires possèdent les acquis nécessaires à assurer la révision de l'organisation du travail.	Ne pouvoir planifier ce qui est requis en termes d'activités à cause du financement insuffisant. La mobilité qui génère des mises à niveau et de l'orientation et qui engendrent des irritants pour les agents multiplicateurs et les parrains / marraines. L'optimisation des rôles de chacun des titres d'emploi par la réorganisation du travail. Tous les aspects légaux et les contraintes légales qui deviennent des priorités de formation au détriment d'enjeux de main-d'œuvre.	Ne pouvoir planifier ce qui est requis en termes d'activités à cause du financement insuffisant
CSSS du Val-St-François	Concilier les acquisitions avec le temps Disponibilité des formations en région	Disponibilité des formations en région Transfert des connaissances	

Établissement - Nom du responsable	Pistes de solutions <i>Quelles sont les pistes de solutions que votre établissement propose pour remédier aux difficultés ou aux préoccupations énoncées?</i>	Soutien souhaité <i>Quel soutien votre établissement souhaite-t-il?</i>	
	3. Pistes de solutions proposées	4. a) de l'Agence	4. b) des partenaires
Agence			
CHUS	Favoriser l'apprentissage par et dans l'action. Travailler plus étroitement avec nos partenaires et les établissements d'enseignement dans le but de trouver des solutions innovantes et durables.	De fournir des outils d'apprentissage plus technologiques et de faciliter le développement de l'apprentissage en ligne.	
Centre jeunesse de l'Estrie	Révision du programme d'intégration à l'emploi actuel par un surnuméraire (en cours) / mise en place d'un modèle d'accompagnement auprès des nouveaux employés (en cours).	Pour le moment, il est difficile d'y répondre compte-tenu que nous sommes en processus de révision de nos mécanismes en formation.	Pour le moment, il est difficile d'y répondre compte-tenu que nous sommes en processus de révision de nos mécanismes en formation.
Centre Jean-Patrice-Chiasson / Maison Saint-Georges	Nous avons ajouté un budget récurrent substantiel, notamment pour la formation spécialisée	Que les budgets versés aux établissements soient ajustés progressivement pour se rapprocher des montants prévus aux conventions collectives	Le développement technologique, notamment par la visioconférence serait un outil complémentaire fort utile pour le développement des connaissances et des compétences par la mise en commun inter-établissement de différents contenus et/ou ressources en formation et en supervision clinique et de gestion (CHUS, CSSS....)
Regroupement CNDE-Dixville	Développement de diverses formations rehaussant l'intervention spécialisée dont l'une porterait sur le processus clinique.	S/O	S/O
Centre de réadaptation Estrie Inc.		À réfléchir en groupe RH ? Soutien logistique pour le déploiement de certaines formations (ex. : la gestion des risques et le formulaire informatisé AH-223). Être systématiquement et directement consulté lors de l'identification des besoins de formation en DP.	À réfléchir en groupe RH ?

Établissement - Nom du responsable	Pistes de solutions	Soutien souhaité	
	Quelles sont les pistes de solutions que votre établissement propose pour remédier aux difficultés ou aux préoccupations énoncées?	Quel soutien votre établissement souhaite-t-il?	
	3. Pistes de solutions proposées	4. a) de l'Agence	4. b) des partenaires
Villa Marie-Claire Inc.	Élaborer un plan de développement des compétences pour le personnel d'encadrement intégrant l'appréciation de la contribution dans un processus continu; Élaborer une politique de gestion de la formation intégrant le transfert des apprentissages.	Connaître rapidement le calendrier des formations régionales; Être une source d'informations régionale pour les établissements pour les meilleures pratiques et connaître ce qui se fait ailleurs en région et/ou à l'extérieur.	Avoir facilement accès à des outils déjà en place (exemples : politique sur le développement des compétences, etc.); Présentations par nos partenaires de certaines réalisations et/ou projets dans leur établissement.
CSSS-IUGS	- Augmentation des budgets de formation pour permettre de libérer davantage de personnel pour des motifs de formation. - Augmentation des budgets d'opération pour permettre de rendre disponible du personnel de remplacement.	Soutien logistique pour le déploiement de formations régionales. Reddition de compte moins exigeante.	Augmentation des cohortes dans les programmes académiques liés aux soins de santé pour assurer un renouvellement de main-d'œuvre adéquat.
Vigi Santé	Prévoir au budget de formation le coût de remplacement pour une catégorie de cadres dont, notamment coordonnateur des soins infirmiers. L'organisation vise à contrer les effets de la pénurie de main-d'œuvre pour assurer une meilleure stabilité des effectifs.	Supporter les besoins organisationnels sous-jacents à la planification du plan de formation de l'organisation.	Aucun commentaire à apporter
CSSS des Sources		Il y a une bonne collaboration	La formation adaptée et près du milieu de travail est en bonne voie
CSSS de la MRC-de-Coaticook	Une meilleure planification que nous avons débutée cette année et qui concerte comité de gestion et syndicats.	n/d	n/d
CSSS du Granit	Insuffisance budgétaire : À défaut d'obtenir le budget requis, l'établissement doit faire des choix et priorisant les formations obligatoires en provenance du MSSS, il ne reste que peu de possibilités de répondre adéquatement aux autres besoins internes. - Une des façons de palier à cette lacune est d'étaler les formations sur plus d'un an et/ou de prioriser des modes de formation non traditionnels, ce sur quoi nous devons mettre l'emphase dans le futur.	Sensibilisation de l'enjeu budgétaire vécu par les établissements auprès du MSSS. Initier des formations regroupées entre établissements, lorsque pertinent. Informar les établissements sur les autres modes de formation selon les thèmes (ex. E-Learning, coaching et autres).	

Établissement - Nom du responsable	Pistes de solutions	Soutien souhaité	
	Quelles sont les pistes de solutions que votre établissement propose pour remédier aux difficultés ou aux préoccupations énoncées?	Quel soutien votre établissement souhaite-t-il?	
	3. Pistes de solutions proposées	4. a) de l'Agence	4. b) des partenaires
	- Faire des représentations au niveau national pour la prochaine négociation de la convention collective 2010 – 2014 et aux normes du travail, à l'effet que toute condition de temps supplémentaire actuelle, associée à des activités de développement des compétences, soit, dans le futur, rémunérée en temps régulier. Cette recommandation considère le fait que le maintien et le développement des compétences est aussi de la responsabilité des professionnels, ce qu'évacuent les conventions collectives.		
CSSS du Haut-St-François	Associer les partenaires syndicaux et instances professionnelles au processus de planification afin d'avoir une vision commune	Concertation et lieu d'arrimage des besoins communs identifiés par les établissements	
CSSS de Memphrémagog	Pour rencontrer les limites des pénuries de main-d'œuvre actuelles et anticipées, nous devons actualiser une révision de l'organisation du travail dans tous les secteurs et programmes. Ainsi, les gestionnaires doivent posséder les habiletés nécessaires pour dresser un constat objectif et des pistes d'action qui seront par la suite transmises aux équipes de travail. Par conséquent, former, coacher et supporter les gestionnaires en cette matière. Agir sur l'amélioration des conditions de travail et sur la qualité de vie au travail afin d'augmenter notre pouvoir d'attraction et de rétention. Par conséquent, investir et venir à implanter une philosophie de gestion où plaisir au travail est une norme.	Des sous pour pouvoir agir, qui ne sont pas directement associés aux cliniques. Autant en termes d'investissement au niveau des équipes RH et finances pour que nous puissions y travailler qu'au niveau des investissements en formation.	Posséder un outil de gestion de la formation ou du développement qui soit performant, et qui évite les duplications.
CSSS du Val-St-François	Identification des besoins de formation au niveau des tables régionales afin que certaines formations puissent être offertes en région. Jumelage avec d'autres CSSS de la région pour partager les frais et s'assurer d'une meilleure répartition des effectifs.	Qu'il coordonne certaines formations requises (exemple : formulaire AR223) Former des agents multiplicateurs	Partager les besoins avec d'autres établissements

9. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE. Direction générale associée à la coordination et aux ressources humaines. *Plan stratégique 2007-2012 de planification de la main-d'œuvre en Estrie*, Sherbrooke, 2007, 145 p.
- AUDET, Michel. *La gestion de la relève et le choc des générations – Les enjeux démographiques et leurs conséquences*, volume 29, numéro 3, automne 2004, p. 20-26.
- BENHABEROU-BRUN, Dalila. *Les pratiques exemplaires : le défi de l'infirmière au quotidien – Perspective infirmière janvier/février 2007*, Congrès 2006, [En ligne], [http://www.oiiq.org/uploads/periodiques/Perspective/vol4no3/p35_40.pdf], p. 36-40.
- BOIVIN, Suzanne, et Lucien ALBERT. L'enjeu du développement des compétences. [s. l.], [s. d.], 1 p.
- BOURHIS, Anne, Line DUBÉ et Réal JACOB. *La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec – Des pistes de solution*, volume 29, numéro 3, automne 2004, p. 73-81.
- BRISBOIS, Richard, et Ron SAUNDERS. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques Inc. *Vers une stratégie de développement des compétences pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif – Document de discussion*, Ottawa, 2005, 34 p.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE - ÉCONOMIE SOCIALE ACTION COMMUNAUTAIRE. *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!*, Montréal, 2006, 52 p.
- COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC. *Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, [En ligne], mis à jour le 14 mars 2008, [<http://www.cpmt.gouv.qc.ca/cadre-general/index.asp>] (Consulté le 22 avril 2008).
- COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC. *Guide général d'application de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, Loi sur les compétences – Édition avril 2008*.
- COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC. *Implantation de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et de ses règlements*, 2007, 10 p.
- DIRECTION ENQUÊTES ET VEILLE STRATÉGIQUE DU CEFRIO. *Info mètre : La mesure de l'utilisation des technologies de l'information au Québec – Bulletin du 20 mars 2008*, [En ligne], 2008, [<http://www.infometre.cefrio.qc.ca/loupe/sistech/0308.asp>] (Consulté le 15 avril 2008).
- DIRECTION GÉNÉRALE DU PERSONNEL RÉSEAU ET MINISTÉRIEL. Direction du personnel d'encadrement. *Guide Profils de responsabilités de gestion – Fonctions types du personnel d'encadrement*, Québec, 2006, 60 p.
- DIRECTION GÉNÉRALE DU PERSONNEL RÉSEAU ET MINISTÉRIEL. *Orientations ministérielles en matière de développement des compétences du personnel du réseau de la santé et des services sociaux – Perspectives 2004-2007*, 2004, 31 p.
- ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. Les bonnes pratiques dans des organisations autres que le gouvernement du Canada : L'imputabilité parlementaire, la gestion par résultats et les stratégies de développement des compétences en gestion, [En ligne], 2007. [http://www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/html/p132/1_f.html] (Consulté le 25 avril 2008).

- FORUM DES DIRECTRICES ET DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC. [EN LIGNE], [[HTTP://WWW.CCGQ.GOUV.QC.CA/](http://www.ccgq.gouv.qc.ca/)] (CONSULTÉ LE 22 AVRIL 2008).
- GOULET, Denis C. CONFÉRENCE DES RÉGIES RÉGIONALES DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC. *Le rôle des régies régionales dans le développement des compétences*, 1998, 45 p.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Loi sur la santé publique* (L.R.Q., c. S-2.2), Les Publications du Québec, 2002.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, 2004, 56 p.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Plan stratégique du ministère des Transports 2005-2008*, 2005, 32 p.
- HEC MONTRÉAL – ZONE COURS. *Développement des compétences du personnel*, [En ligne], mis à jour le 16 janvier 2008, [<http://zonecours.hec.ca/af1Presentation.txp?instId=a-332002&lang=fr>] (Consulté le 22 avril 2008)
- INDUSTRIE CANADA. SOLUTIONS CANADIENNES DE FORMATION – POURQUOI LA FORMATION?, *QUE FONT LES ORGANISATIONS INTELLIGENTES D'AVANT-GARDE?*, [EN LIGNE], 2002, MIS À JOUR LE 28 MAI 2004, [[HTTP://WWW.IC.GC.CA/EPIC/SITE/CTS-SCF.NSF/FR/SL00019F.HTML](http://www.ic.gc.ca/EPIC/SITE/CTS-SCF.NSF/FR/SL00019F.HTML)] (CONSULTÉ LE 22 AVRIL 2008).
- JACOB, Réal. *La contribution de la gestion des connaissances à la GRH, Personnel et Gestion*, vol. 13, novembre, Belgique, 2004, 9 p.
- JACOB, Réal, et Sébastien HARVEY. *La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise, Télescope*, 2005, p. 12-25.
- LAPIERRE, Laurent. *Gérer, c'est créer*, Montréal, 2005, 8 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. Direction du personnel d'encadrement. *Politique de développement des compétences du personnel d'encadrement 2007-2010*, Québec, 2007, 21 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. Direction générale de la santé publique. *Programme national de santé publique 2003-2012*, Québec, mise à jour 2008, 103 p.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. Direction générale des politiques de main-d'œuvre. *Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement*, 1999, 19 p.
- MORIN, Denis. Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines – ESG UQAM. *L'attraction organisationnelle*, [En ligne], [<http://www.observatoiregrh.uqam.ca/index2.php?idscategorie=119>]
- MORIN, Denis. Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines – ESG UQAM. *Une introduction à la problématique de la rétention du personnel*, [En ligne], [<http://www.observatoiregrh.uqam.ca/index2.php?idscategorie=116>]
- OBSERVATOIRE INTERMINISTÉRIEL EN RESSOURCES HUMAINES. *Bulletin de l'Observatoire*, mars 2008, volume 72 – avril 2006, volume 53 – février 2006, volume 52 – décembre 2005, volume 51.
- POIRIER, Jocelyn. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. *Le développement continu des compétences des cadres : enjeux, méthodes et perspectives, Colloque sur les enjeux de la gestion des ressources humaines en France et au Québec*, Strasbourg, 2006, 36 p.

RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC. *Planification stratégique 2004-2008 : l'orientation stratégique 3*, [En ligne], 2004, [http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/regie/planificationstrategique20042008/orientation3.shtml] (Consulté le 22 avril 2008).

RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE. *Guide d'implantation de la politique nationale de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement*, 2000, 74 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, [En ligne], mis à jour le 30 juin 2006, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp01_f.asp#b1] (Consulté le 25 avril 2008).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. *Plan stratégique 2005-2007 du Secrétariat du Conseil du trésor*, 2005, 10 p.

STOYKO, Peter, et Yulin FANG. ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. *À la recherche du savoir perdu : guide pratique de gestion de la mémoire organisationnelle – Table ronde de recherche-action de l'EFPC sur la mémoire organisationnelle*, 2007, 60 p.

TÉLESCOPE - L'observatoire de l'administration publique. *Évaluation et développement des compétences de gestion*, volume 11, numéro 1, janvier 2004, 24 p.

TROTTIER, Mélanie. Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines – ESG UQAM. *La gestion des talents : nouveau concept ou intérêt renouvelé pour la gestion de la relève?*, [En ligne], 2006, [http://www.observatoiregrh.uqam.ca/index2.php?idscategorie=116]

UNIVERSITÉ LAVAL. Direction générale de la formation continue, Faculté des sciences de l'administration – Réseau de la santé et des services sociaux. *Formation sur mesure pour les cadres et la relève*, mis à jour le 12 mai 2008, 5 p.

VÉZINA, Jean, et Pierre DIONNE. *L'expérience en héritage – Des conditions de succès à l'intergénérationnel*, 2003, 34 p.

WEBCOMPÉTENCE. *Faciliter la Gestion des Compétences*, [En ligne], [http://www.webcompetence.com/logiciel-gpec-gestion-competences-emplois-conseil-rh-intranet-definitions.htm] (Consulté le 22 avril 2008).

<http://www.inspq.qc.ca/evenements/description/2008MicroprogrammeSP.pdf>