

**Agence de la santé
et des services
sociaux de Chaudière-
Appalaches**

Québec 

**CADRE DE GESTION SUR
L'UTILISATION DU BUDGET D'ADAPTATION
DE LA MAIN-D'OEUVRE**

2007-2008

Adopté par le conseil d'administration

Le 20 juin 2007

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

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007
Bibliothèque et Archives Canada, 2007

ISBN 978-2-89548-433-2 (version imprimée)
ISBN 978-2-89548-434-9 (version PDF)

Toute reproduction partielle ou intégrale de ce document est autorisée et conditionnelle à la mention de la source.

© Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, 2007

TABLE DES MATIÈRES

	Page
TABLE DES MATIÈRES.....	ii
PRÉAMBULE.....	iii
1. UN MODE DE GESTION ORIENTÉ VERS LA REDDITION DE COMPTES.....	1
2. LES RESPONSABILITÉS DES PARTENAIRES CONCERNANT LE FINANCEMENT DE CERTAINES MESURES DE STABILITÉ ET DE SÉCURITÉ D'EMPLOI.....	2
3. LE FINANCEMENT DES MESURES DE SÉCURITÉ D'EMPLOI	3
4. LE FINANCEMENT DES MESURES DE STABILITÉ D'EMPLOI	5
5. PAIEMENT DES BANQUES LORS DU TRANSFERT DU PERSONNEL REPLACÉ.....	7
ANNEXE : PROGRAMME RÉGIONAL DE RÉVISION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL 2007-2008	8

PRÉAMBULE

La mise en place des réseaux locaux de services et des centres de santé et de services sociaux a eu pour effet de modifier en profondeur la dynamique régionale du réseau en plus d'accroître la responsabilisation locale. Cette responsabilité s'accompagne d'une imputabilité accrue et d'une reddition de comptes dont l'essentiel a été inscrit aux ententes de gestion.

Le contexte plus général des transformations de l'offre de service pour mieux répondre aux besoins de la population et accroître l'accessibilité, la continuité et la qualité des services représente un défi majeur dans le champ de la gestion des ressources humaines particulièrement en matière de réorganisation du travail, d'adaptation, de développement des compétences, de mise en place de moyens novateurs pour recruter, intéresser et retenir une main-d'œuvre de plus en plus mobile.

Les établissements seront de plus en plus confrontés à des pénuries de main-d'œuvre. D'une part, les organisations doivent composer avec le vieillissement de la main-d'œuvre en place qui se caractérise par un nombre important de départs à la retraite ou par des absences pour invalidité qui sont souvent dues à des problèmes de santé graves. D'autre part, l'embauche d'une main-d'œuvre plus jeune entraîne également un nombre significatif d'absences à combler, notamment en raison de la prise des congés parentaux ou autres congés prévus aux conventions collectives.

Selon les données compilées pour la région de la Chaudière-Appalaches¹, près de 50 % des personnes occupant un poste de cadre ou de hors cadre ont 50 ans et plus. Parmi ces cadres et hors cadres, 30,4 % atteindront l'âge de la retraite dans un maximum de 5 ans et 19 % sont actuellement admissibles à la retraite et pourraient annoncer leur départ à tout moment. La situation s'annonce à peu près la même pour les salariés, puisque près de 30 % d'entre eux ont 50 ans et plus. De ces salariés, 17,25 % atteindront l'âge de la retraite dans un maximum de 5 ans et 11,5 % sont actuellement admissibles à la retraite. Les nombreux inconnus liés à la relève potentielle ainsi que ces départs annoncés amènent les établissements à une redéfinition de la planification et de l'organisation des ressources.

Tous les établissements de la région sont confrontés au vieillissement de leur main-d'œuvre, et bien que tous ne soient pas impliqués avec la même intensité dans la transformation actuelle, **tous ont l'obligation de collaborer entre eux pour favoriser la rétention du personnel et faciliter le remplacement des personnes.** Les solutions ne se trouvent pas toujours dans l'établissement, ce qui nécessite une recherche de solutions au plan régional. Bien qu'il ne soit pas l'unique solution aux problématiques décrites, le cadre de gestion sur l'utilisation du budget d'adaptation de la main-d'œuvre s'avère être un levier supplémentaire pour nous permettre de faire face au contexte de transformation actuel ainsi qu'aux pénuries de main-d'œuvre auquel nous devons faire face.

Le présent document² vient préciser les règles de financement en matière de sécurité et de stabilité d'emploi et propose de modifier graduellement le cadre de gestion sur l'utilisation du budget d'adaptation de la main-d'œuvre pour cibler davantage des mesures structurantes en réponse à cette problématique. À cet effet, un programme régional de révision de l'organisation du travail est joint en annexe.

¹ Données en date de février 2007, et en fonction de l'âge des personnes.

² Remplace le cadre de gestion sur les mesures de sécurité et de stabilité d'emploi 2006-2007.

1. UN MODE DE GESTION ORIENTÉ VERS LA REDDITION DE COMPTES

Depuis quelques années, le ministère de la Santé et des Services sociaux donne des indications claires quant à sa volonté que soient assurés différents suivis entre le MSSS, l'Agence et les établissements. L'adoption de la loi 83 est venue confirmer cette orientation vers la reddition de comptes, notamment avec les ententes de gestion et d'imputabilité à conclure entre les agences et le MSSS et entre tous les établissements et l'Agence, de même qu'avec la notion de reddition de comptes envers la population.

Les ententes de gestion visent l'ensemble des programmes régionaux et, notamment, la gestion des ressources humaines. À cet égard, la planification de la main-d'œuvre, entre autres, fera l'objet d'attentes significatives.

Les préoccupations du MSSS en matière de ressources humaines, bien que définies différemment, touchent particulièrement les éléments suivants :

- ♦ la gestion de la présence au travail;
- ♦ la planification locale et régionale de la main-d'œuvre;
- ♦ le développement des compétences (membres de conseil d'administration, personnel d'encadrement, personnel salarié, organismes communautaires - support).

Au cours de l'année 2005-2006, le MSSS a favorisé la présence d'indicateurs pour l'ensemble des enveloppes budgétaires allouées à la région; cette façon de faire se poursuivra pour les prochaines années.

À l'instar de l'année précédente, le développement des compétences des différents intervenants du réseau et la mise en commun des activités de développement au niveau régional complètent les priorités ministérielles et régionales.

2. LES RESPONSABILITÉS DES PARTENAIRES CONCERNANT LE FINANCEMENT DE CERTAINES MESURES DE STABILITÉ ET DE SÉCURITÉ D'EMPLOI.

Note : Les heures non travaillées des personnes visées par les mesures de sécurité ou de stabilité d'emploi seront à la charge de l'établissement d'origine.

3. LE FINANCEMENT DES MESURES DE SÉCURITÉ D'EMPLOI

MESURES DE SÉCURITÉ D'EMPLOI ET AUTRES MESURES	RESPONSABILITÉ		COMMENTAIRES	SOURCES DE FINANCEMENT
	Établissement	Agence		
Recyclage et adaptation de la main-d'œuvre : ▪ Salaire ▪ Frais de scolarité ▪ Frais de déplacement ▪ Élaboration et actualisation de programmes	40 %	60 %	<u>Toutes les mesures devront être présentées à l'Agence avec un estimé des coûts avant leur actualisation. Nous ne pourrons garantir le remboursement de mesures qui n'auraient pas fait l'objet d'un partenariat et d'une autorisation préalable.</u> Pour les personnes sécuritaires d'emploi qui seront inscrites en adaptation ou recyclage au cours de l'année 2007-2008, les salaires seront remboursés tel que précisé dans le tableau ci-contre; tandis que les frais de scolarité et d'élaboration de contenu, s'il y a lieu, seront remboursés en totalité. Les programmes d'adaptation devront avoir un contenu exportable pour l'ensemble des établissements avant de se voir confirmer un financement. Les réclamations devront être adressées à l'Agence, accompagnées des relevés de notes et autres pièces justificatives à la fin de chaque session. Le remboursement à l'établissement sera effectué sur présentation de l'attestation de réussite des personnes.	Budget régional d'adaptation de la main-d'œuvre
	100 %	100 %		
Intégration des personnes replacées : ▪ Élaboration du plan d'intégration ▪ Salaire accompagnateur ▪ Salaire participant	100 %	50 %	Pour favoriser l'intégration des personnes replacées chez un autre employeur ou dans une mission différente chez le même employeur, le salaire de la personne accompagnatrice sera remboursé jusqu'à concurrence de 50 %, et ce, pour une durée d'environ 4 mois.	

MESURES DE SÉCURITÉ D'EMPLOI ET AUTRES MESURES	RESPONSABILITÉ		COMMENTAIRES	SOURCES DE FINANCEMENT
	Établissement	Agence		
Frais d'arbitrage ou de contentieux	X	X	Il s'agit des frais associés à toute contestation devant les tribunaux administratifs (commissaire du travail ou arbitrage de griefs) d'une décision du Service régional de main-d'œuvre ainsi que ceux reliés à l'application de la décision rendue (ex.: attribution d'un poste / réclamation) soit pour un remplacement, un redéploiement de la main-d'œuvre ou une fermeture d'établissement qui ont fait l'objet de controverse. <u>L'Agence assumera totalement ou partiellement ces coûts. Pour être admissible au remboursement de ces frais, l'Agence devra être associée au dossier comme partenaire dès la contestation ainsi que pour le choix d'un procureur.</u>	Budget régional d'adaptation de la main-d'œuvre
Autres mesures			Dans un contexte d'utilisation optimale des personnes de notre réseau régional, et dans le but d'éviter la mise à pied dans un contexte d'équilibre fragile en termes de rareté de main-d'œuvre, l'Agence analysera les mesures proposées par les établissements. Évidemment, celles-ci devront respecter les conventions collectives du réseau. <u>L'Agence assumera totalement ou partiellement ces coûts. Pour être admissible au remboursement de ces frais, l'Agence devra être associée au dossier comme partenaire dès le départ et devra donner son assentiment à l'application de ladite mesure.</u>	

4. LE FINANCEMENT DES MESURES DE STABILITÉ D'EMPLOI

MESURES DE STABILITÉ D'EMPLOI ET AUTRES MESURES	RESPONSABILITÉ		COMMENTAIRES	SOURCES DE FINANCEMENT
	Établissement	Agence		
Recyclage et adaptation des gestionnaires • Salaire • Frais de scolarité • Frais de déplacement • Élaboration et actualisation de programmes	40 % 100 %	60 % 100 % 100 %	<u>Toutes les mesures devront être présentées à l'Agence avec un estimé des coûts avant leur actualisation. Nous ne pourrions garantir le remboursement de mesures qui n'auraient pas fait l'objet d'une autorisation préalable.</u> Chaque demande d'adaptation ou de recyclage devra être présentée à l'Agence, accompagnée du plan de remplacement du gestionnaire et d'un estimé des coûts. Pour les personnes en stabilité d'emploi qui seront inscrites en recyclage au cours de l'année 2007-2008, les salaires seront remboursés tel que précisé dans le tableau ci-contre; tandis que les frais de scolarité et d'élaboration de contenu seront remboursés en totalité. Les réclamations devront être adressées à l'Agence, accompagnées des relevés de notes et autres pièces justificatives à la fin de chaque session.	Budget régional d'adaptation de la main-d'œuvre
Autres mesures favorisant le remplacement			Dans un contexte de pénurie appréhendée du personnel d'encadrement de notre réseau régional, l'Agence analysera les mesures proposées par les établissements tout en respectant les décrets des cadres et hors cadres. Les résultats de la planification de la main-d'œuvre cadre (50 % à 60 % de départs d'ici 2009) et les considérations relatives au bassin restreint de relève nous incitent à la prudence et nous signifient l'importance d'une démarche favorisant la rétention de tous les cadres et hors cadres présentement en poste.	

MESURES DE STABILITÉ D'EMPLOI ET AUTRES MESURES	RESPONSABILITÉ		COMMENTAIRES	SOURCES DE FINANCEMENT
	Établissement	Agence		
		100 %	Parmi ces mesures, notons, entre autres : - o Remboursement de l'écart salarial à la suite d'un remplacement à l'interne ou à l'externe; - o Bilan de carrière; - o Évaluation de potentiel; - o Préparation à l'entrevue de sélection; - o Remboursement partiel du salaire de la personne remplacée dans un poste pour lequel elle ne répond pas au profil, et ce, pour une période d'environ 6 mois. <u>L'Agence assumera totalement ou partiellement ces coûts. Pour être admissible au remboursement de ces frais, l'Agence devra être associée au dossier comme partenaire dès le départ et donner son assentiment à l'application de ladite mesure.</u>	
	40 %	60 %		
	40 %	60 %		
	60 %	40 %		
	40 %	60 %		

5. PAIEMENT DES BANQUES LORS DU TRANSFERT DU PERSONNEL REPLACÉ

Après consultation avec les directeurs des ressources humaines et des ressources financières, les modalités retenues sont les suivantes :

Congés annuels :

Le solde de vacances de l'année précédente est payé par l'employeur cédant à l'employeur receveur, si les vacances n'ont pas été prises avant le transfert.

Pour les vacances accumulées de l'année en cours, l'employeur cédant transfère à l'employeur receveur l'équivalent budgétaire représentant l'accumulation des vacances avant la date de transfert. Toutefois, le budget relié aux vacances n'est pas transféré s'il s'agit de la création d'un nouveau poste.

Congés maladie :

La banque A (banque gelée) n'est pas payable lors du transfert. Selon les règles, elle ne peut être payée qu'à des fins de retraite, de rachat d'années de service, de paiements de délai de carence et de la différence entre le salaire net et la prestation d'assurance-salaire. Le paiement n'est possible qu'au moment du départ de l'employé du réseau. Pour les établissements, il s'agit d'un passif.

La banque B est payée selon le même principe que l'accumulation des vacances de l'année en cours, et ce, selon la règle du nombre de périodes passées dans l'organisation.

Congés fériés et banques de temps accumulé :

Les congés fériés accumulés ainsi que les banques de temps accumulé sont payés par l'établissement cédant.

**Agence de la santé
et des services
sociaux de Chaudière-
Appalaches**

Québec 

ANNEXE

**PROGRAMME RÉGIONAL DE RÉVISION DE
L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

2007-2008

TABLE DES MATIÈRES

	Page
TABLE DES MATIÈRES	ii
PRÉAMBULE	iii
1. UN FINANCEMENT RÉGIONAL POUR UN PROJET NOVATEUR ET EXPORTABLE	1
2. CRITÈRES DE RECEVABILITÉ DES PROJETS	1
3. ÉTAPES DE LA DÉMARCHE D'ACCEPTATION DU PROJET D'ORGANISATION DU TRAVAIL	2

PRÉAMBULE

Selon nos données pour la région de la Chaudière-Appalaches³, près de 50 % des personnes occupant un poste de cadre ou de hors cadre ont 50 ans et plus. Parmi ces cadres et hors cadres, 30,4 % atteindront l'âge de la retraite dans un maximum de 5 ans et 19 % sont actuellement admissibles à la retraite et pourraient annoncer leur départ à tout moment. La situation s'annonce à peu près la même pour les salariés, puisque près de 30 % ont 50 ans et plus. De ces salariés, 17,25 % atteindront l'âge de la retraite dans un maximum de 5 ans et 11,5 % sont actuellement admissibles à la retraite. La pénurie de main-d'œuvre demeure donc un enjeu majeur auquel le réseau devra continuer de faire face au cours des prochaines années. Dans cette optique, le ministère de la Santé et des Services sociaux a d'ailleurs annoncé que les directions des ressources humaines des agences et des établissements devront mettre l'emphase sur la planification de main-d'œuvre pour l'année 2007-2008 et les années à venir.

Tous les établissements de la région sont confrontés au vieillissement de leur main-d'œuvre et aux difficultés de recrutement qui s'intensifient. Bien que tous ne soient pas impliqués avec la même intensité ou concernés par ces problématiques dans les mêmes secteurs, tous sont actuellement en recherche de solutions.

L'importance d'agir sur l'organisation des soins et du travail pour contrer les effets de la pénurie de main-d'œuvre a été mainte fois démontrée. De plus, plusieurs projets de réorganisation du travail, financés par le programme de soutien à l'organisation du travail du MSSS, ont démontré des résultats importants en plus d'être exportables dans d'autres établissements et régions.

Le présent document propose donc l'utilisation d'une partie du budget régional d'adaptation de la main d'œuvre pour soutenir un projet novateur d'organisation du travail et vient préciser les règles de financement en lien avec les responsabilités de l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches en matière de planification de la main-d'œuvre.

³ Données en date de février 2007, et en fonction de l'âge des personnes.

1. UN FINANCEMENT RÉGIONAL POUR UN PROJET NOVATEUR ET EXPORTABLE

Depuis 2002, le MSSS soutient certains projets d'organisation du travail. Or, certains établissements de notre région voient certains de leurs projets non retenus ou ont des idées de projets de plus petites envergures qui mériteraient d'être mis à l'essai. Ainsi, la somme de 200 000,00 \$ a été retenue par l'Agence dans le budget régional d'adaptation de la main-d'œuvre, afin de soutenir un projet d'organisation du travail en Chaudière-Appalaches. Le projet qui sera retenu par l'Agence devra être novateur en termes d'organisation du travail, c'est-à-dire qu'il devra proposer de nouvelles façons de faire et de travailler qui permettront de contrer certaines pénuries de main-d'œuvre. De plus, le projet retenu devra apporter des changements en profondeur au niveau de l'organisation du travail et être exportable, s'il démontre les effets escomptés.

2. CRITÈRES DE RECEVABILITÉ DES PROJETS

Les projets soumis à l'Agence devront contenir l'information permettant d'apprécier les critères suivants :

- Projet ciblant un secteur en pénurie de main-d'œuvre : démonstration de la pénurie;
- Projet ciblant une transformation majeure de l'offre de service nécessitant une réorganisation du travail;
- Mesures structurantes prévues au projet pour assurer l'utilisation optimale de toutes les catégories d'emploi : identification de ces mesures;
- Partenariats associés au projet (autres directions, missions ou établissements) permettant une révision systémique de l'organisation : identification des partenaires;
- Impacts positifs recherchés par le projet sur l'utilisation de la main-d'œuvre et sur les services : démonstration claire des impacts;
- Engagement formel de la haute direction et de tous les partenaires, dont les syndicats, avec lettres d'appui;
- Exportabilité du projet dans d'autres établissements;
- Présence d'indicateurs de résultats quantitatifs et qualitatifs;
- Durée du projet d'un maximum de 24 mois avec un engagement de l'établissement à réaliser un suivi, 12 mois après la fin du projet;
- Disponibilité des informations et des outils développés reliés au projet à l'ensemble du réseau;
- Engagement de l'établissement à produire un rapport « clé en main » ainsi qu'un suivi budgétaire.

3. ÉTAPES DE LA DÉMARCHE D'ACCEPTATION DU PROJET D'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Appel d'offres de l'Agence auprès des établissements;
- Dépôt des projets d'organisation du travail à l'Agence dans les délais prescrits;
- Analyse des projets d'organisation du travail par l'Agence (comité de sélection du projet constitué de représentants de différentes directions de l'Agence);
- Annonce du projet retenu par l'Agence;
- Versement des montants alloués, selon les modalités convenues entre l'Agence et l'établissement dont le projet est retenu.