

# Répertoire des portraits de main-d'oeuvre

Le cœur du réseau :

NOTRE MAIN-D'ŒUVRE

CHSLD

CJ

CH

CR

CLSC

1

**Portrait sommaire de la main-d'oeuvre  
montréalaise**

Octobre 2003



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

Secteur planification et développement du personnel salarié-Réseau  
Direction de la gestion et du développement de la main-d'oeuvre

**Le Répertoire des portraits de main-d'œuvre, « Portrait sommaire de la main-d'œuvre montréalaise »**, est une production du Secteur planification et développement du personnel salarié–Réseau – Direction de la gestion et du développement de la main-d'œuvre de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Note : Dans ce texte, le masculin est pris dans son sens générique et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

**Coordination**

Roxanne Coulombe

**Collaboration**

Pierre Portelance

Luc Quintal

Luc Thériault

Lucie Lavoie

Francine St-Jules

Line Tassé

Marie-France Vernier

**Mise en page**

Lucie Lavoie

**Conception et réalisation de la page couverture**

Michelle Lauzon

Pour toute information concernant le contenu de ce document, contactez le Secteur planification et développement du personnel salarié–Réseau, au (514) 286-6500, poste 6973.

Ce document est disponible, pour consultation, aux services documentaires de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.  
Téléphone : (514) 286-5604

## **Table des matières**

|  |    |
|--|----|
| Présentation   | 4  |
| Introduction   | 5  |
| Fait saillant  | 8  |
| Nombre d'établissements par mission  | 9  |
| Répartition de la main-d'œuvre par mission   | 9  |
| Répartition par sexe   | 10 |
| Répartition par statut   | 10 |
| Répartition par tranche d'âge  | 10 |
| Évolution des 50 ans et plus   | 11 |
| Situation des 50 ans et plus   | 11 |
| CLSC – 50 ans et plus  | 12 |
| Infirmières auxiliaires – Répartition des âges   | 12 |
| Évolution de la proportion des 65 ans ou plus versus les 15-24 ans                               | 13 |
| Départs à la retraite du personnel du réseau d'établissements de santé<br>et de services sociaux | 13 |
| Évolution du temps supplémentaire – Soins  | 14 |
| Assurance-salaire  | 14 |
| Représentation de certaines titre d'emploi par sexe et statut                                    | 15 |
| Infirmières par mission  | 18 |
| Infirmières auxiliaires par mission  | 18 |
| Travailleurs sociaux et ARH par mission  | 19 |
| Employés de bureau par mission   | 19 |
| Lexique  | 20 |

## ***Présentation***

Le Répertoire des portraits de main-d'œuvre est un ouvrage de référence sur la main-d'œuvre régionale et locale. Il se veut un outil pour mieux connaître la composition et les principales caractéristiques des effectifs du réseau, et ce, sur le plan régional, local et par mission.

Le Répertoire est divisé en cinq parties incluant la présente :

- I<sup>re</sup> partie : Portrait sommaire de la main-d'œuvre montréalaise;
- II<sup>e</sup> partie : Portraits sommaires locaux de main-d'œuvre – Mission CH;
- III<sup>e</sup> partie : Portraits sommaires locaux de main-d'œuvre – Mission CLSC;
- IV<sup>e</sup> partie : Portraits sommaires locaux de main-d'œuvre – Mission CHSLD;
- V<sup>e</sup> partie : Portraits sommaires locaux de main-d'œuvre – Missions CR et CJ.

Chacune des parties II à V comprend le portrait sommaire de tous les établissements publics et privés de la mission ainsi qu'un index pour en faciliter le repérage.

Les données utilisées pour réaliser ces portraits sont extraites d'une base mise à jour en 2001-2002. La Régie régionale prévoit mettre à jour annuellement les portraits de main-d'œuvre avec pour objectif constant la disponibilité plus rapide de ces informations compte tenu de l'amélioration continue du système d'information en ressources humaines.

## ***Introduction***

Le 14 mai 2003, le Secteur planification et développement du personnel salarié-réseau de la Régie régionale conviait les cadres supérieurs du réseau montréalais de la santé et des services sociaux à un déjeuner-conférence ayant pour thème *Le cœur du réseau : notre main-d'œuvre*.

Dans le cadre de ce déjeuner-conférence, nous avons présenté aux participants le présent portrait sommaire de la main-d'œuvre montréalaise du réseau. En lien avec les activités de planification de la main-d'œuvre, ce document contient des données significatives concernant quelques-unes des problématiques auxquelles le réseau est actuellement confronté et sera confronté dans les années à venir. Il fait également ressortir certaines particularités liées à des titres d'emploi spécifiques. Ce portrait est une première étape d'un exercice global de planification de main-d'œuvre (PMO) qui se veut une activité stratégique pour l'organisation.

### **Quelques mots concernant la PMO**

La planification de la main-d'œuvre (PMO) est un exercice stratégique visant à dresser un portrait des ressources humaines en place et à établir de façon prévisionnelle celles qui seront requises pour maintenir ou développer les services à la population. Dans cette optique, l'organisation doit s'assurer que ses ressources humaines sont en quantité et de qualité suffisantes pour atteindre ses objectifs, en lien avec son offre de service. Pour ce faire, une analyse du capital humain actuellement disponible et nécessaire doit être effectuée. Cette analyse, tant quantitative que qualitative pour l'ensemble des secteurs d'activité et des titres d'emploi, facilitera l'identification des secteurs à risque ou présentant un surplus. Elle permettra également de tenir compte de facteurs liés à l'environnement, à l'évolution sociodémographique ainsi qu'au profil de compétences requises de la part du personnel.

### **Nécessité de la PMO**

La PMO est une activité stratégique organisationnelle qui vise à maintenir ou à créer un équilibre entre le niveau et la qualité des services offerts et la main-d'œuvre qui dispense

ces services. Pour ce faire il est essentiel de procéder, dans un premier temps, à l'inventaire des ressources en place tant au niveau local qu'aux niveaux régional, interrégional et national, afin de tracer les liens entre les portraits observés.

De plus, ce processus doit s'effectuer de façon intégrée afin d'anticiper l'évolution des besoins en ressources humaines pour contribuer à une meilleure planification à court, moyen et long terme. Cet exercice de planification permet notamment de définir si la demande en main-d'œuvre est supérieure à l'offre et, au besoin, d'ajuster les politiques et stratégies RH en fonction de l'évolution du marché de l'emploi. Le diagnostic connu, l'employeur sera en mesure d'agir pour réduire, s'il y a lieu, les écarts entre les besoins et les ressources disponibles à court, moyen et long terme.

La PMO est également utilisée pour établir les coûts associés au recrutement, à l'identification et à la préparation de la relève ainsi qu'à l'orientation et à la formation de la main-d'œuvre requise pour le maintien ou le développement de services, et ce, dans un marché de plus en plus concurrentiel.

L'intégration de la PMO dans le processus de gestion permettra à l'organisation de faire face, de façon stratégique, aux fluctuations de l'offre et de la demande de main-d'œuvre et de services. Cet exercice devient essentiel dans un contexte où l'organisation est et sera en concurrence notamment avec le marché externe pour plusieurs catégories d'emplois.

### **Ce que signifie la PMO**

D'un point de vue théorique, la PMO permet d'estimer le nombre de personnes salariées et de cadres actuellement en poste susceptibles de quitter l'organisation dans un délai prévisible. Intégrée à la planification stratégique, en lien avec les objectifs organisationnels, la PMO aura pour objectif de cibler le type de ressources qui devront faire l'objet d'une analyse plus spécifique en terme de besoin en main-d'œuvre.

D'un point de vue stratégique, dans le cadre de réorganisations, la PMO soutient la démarche visant à identifier le niveau et le type de main-d'œuvre requis ou excédentaire. De cette façon, des actions ciblées serviront à déterminer, par exemple, les occasions favorables à la redistribution des ressources déjà en place, les besoins de formation ou de recrutement. Il sera alors possible de découvrir et de saisir les opportunités qui vont

permettre une utilisation optimale des ressources, de faire ressortir les secteurs plus vulnérables et, par conséquent, de définir les moyens d'agir face à d'éventuelles pénuries.

De même, la PMO pourra mener à un exercice de révision de l'organisation du travail afin de mettre en place des modèles favorisant une meilleure utilisation des ressources disponibles, notamment dans un contexte de rareté ou de pénurie. Ces actions auront, entre autres, pour objectif d'évaluer, d'orienter et d'adapter le développement des ressources humaines, en lien avec les compétences requises, dans un contexte de formation continue. Grâce aux résultats obtenus, il sera plus facile de procéder, de façon éclairée, à l'acquisition de nouvelles ressources et d'éviter l'embauche de ressources excédentaires.

La PMO ne doit pas être qu'un exercice théorique et mathématique isolé, elle s'avérerait alors futile. Plusieurs éléments doivent faire partie d'un processus plus global qui tiendra compte d'un ensemble de facteurs ayant des impacts sur l'état actuel et futur des ressources humaines et qui devront faire l'objet de stratégies d'intervention ciblée.

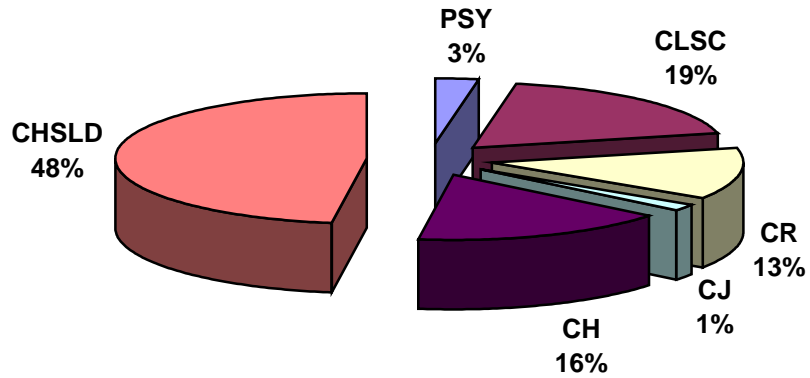
Ainsi l'exercice de PMO, dans son ensemble, contribuera notamment au processus d'identification et de préparation de la relève en fonction des besoins des individus et de l'organisation et au déploiement de stratégies novatrices de recrutement pour maximiser la capacité d'attraction de l'organisation et du milieu. Cet exercice pourra également mener à la mise en place de mécanismes favorisant la rétention du personnel déjà à l'emploi, notamment par le biais de programmes de mentorat et de développement des compétences, et à la mise sur pied d'une approche visant à maximiser la présence et le maintien des ressources au travail.

Finalement, l'évolution démographique et du marché de l'emploi, l'augmentation des besoins en services et la nature de ceux-ci ainsi que l'évolution technologique devront être pris en considération pour réaliser à la fois des exercices de révision du travail, des orientations et des stratégies au sein des organisations fournissant les services.

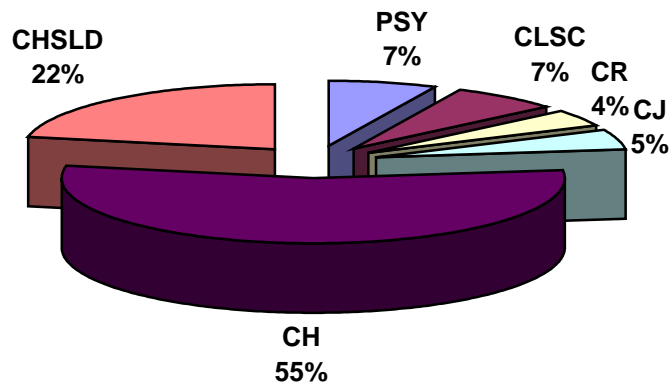
## **Faits saillants**

- La main-d'œuvre montréalaise est très fortement engagée dans la mission santé avec 62 % du personnel réseau œuvrant en CH et 22 % en CHSLD.
- La main-d'œuvre montréalaise est très majoritairement féminine, 3 employés sur 4 étant des femmes.
- Certains emplois sont fortement occupés par des femmes, soit :
  - audiologiste-orthophoniste (94 %);
  - ergothérapeute (92 %);
  - infirmière (91 %);
  - physiothérapeute (84 %);
  - technicien en radio-oncologie (84 %);
  - inhalothérapeute (79 %).
- Certains de ces emplois ont un facteur « maternité » important compte tenu d'un pourcentage élevé de femmes âgées de moins de 39 ans.
- Près de la moitié du personnel réseau, soit 48 %, détient un poste à temps complet.
- Le vieillissement du personnel réseau s'observe tout particulièrement avec l'évolution du groupe des 50 ans et plus qui passe de 21 % de la main-d'œuvre régionale en 1999 à 27 % en 2002.
- Certains titres d'emploi comptent un pourcentage élevé de salariés âgés de 50 ans et plus, en voici quelques-uns :
  - les électriciens et les plombiers avec 50 % de 50 ans et plus;
  - les auxiliaires familiales et les secrétaires de direction avec 38 %;
  - les infirmières auxiliaires avec 33 %;
  - les travailleurs sociaux et les ARH avec 30 %;
  - les infirmières avec 25 %.
- Les départs à la retraite pourraient passer de 1000 par année en 2002 à environ 2500 par année en 2012 si la tendance actuelle se maintient.
- Le temps supplémentaire connaît une croissance fulgurante aux soins infirmiers en doublant de 1998 à 2002 (456 000 heures à 952 000 heures chez les infirmières).
- L'assurance salaire connaît aussi une hausse importante, passant de 3,9 millions d'heures en 1997-1998 à 5,3 millions d'heures en 2002-2003.
- On observe des niveaux élevés de départs et d'arrivées dans certains emplois, ayant pour effet un solde négatif en matière de dotation :
  - 1719 arrivées et 1802 départs chez les infirmières en 2001-2002;
  - 359 arrivées et 358 départs chez les infirmières auxiliaires en 2001-2002.

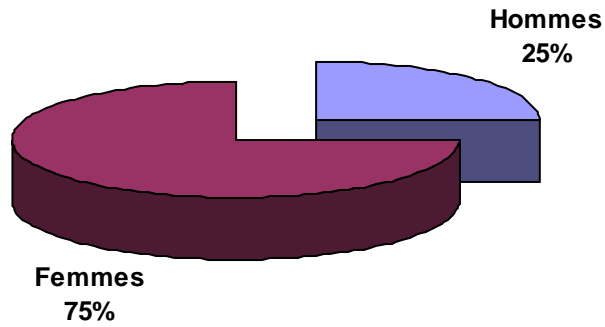
### Nombre d'établissements par mission



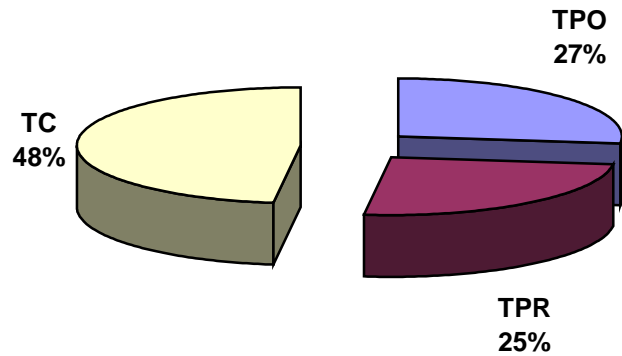
### Répartition de la main-d'œuvre par mission



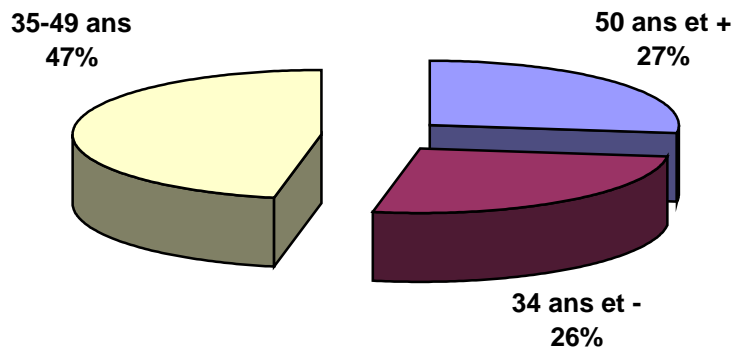
### Répartition par sexe



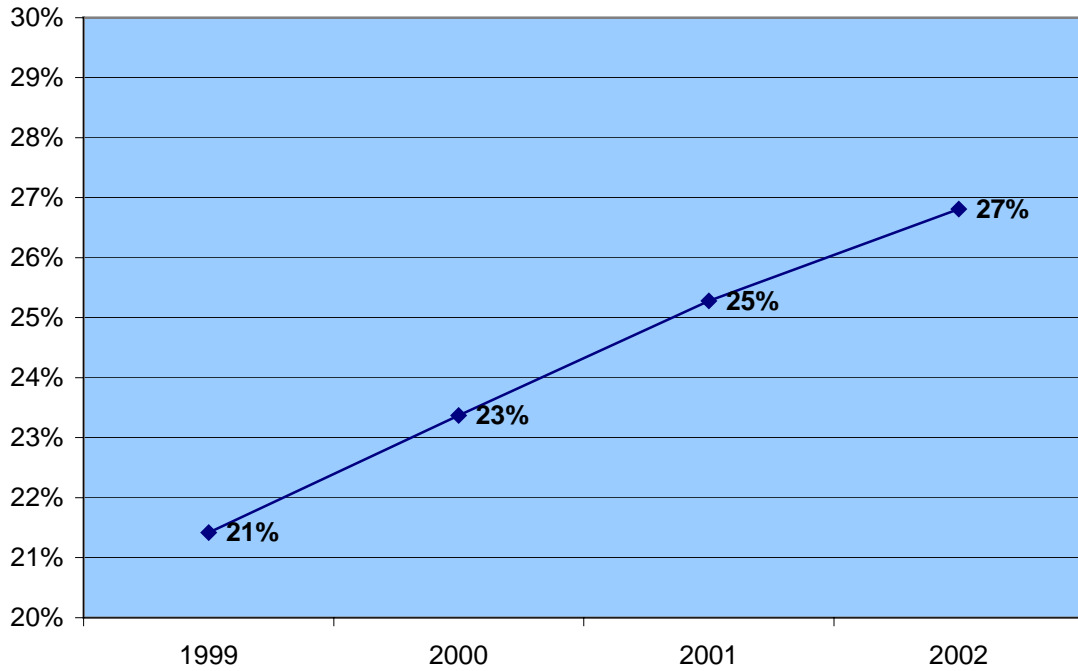
### Répartition par statut



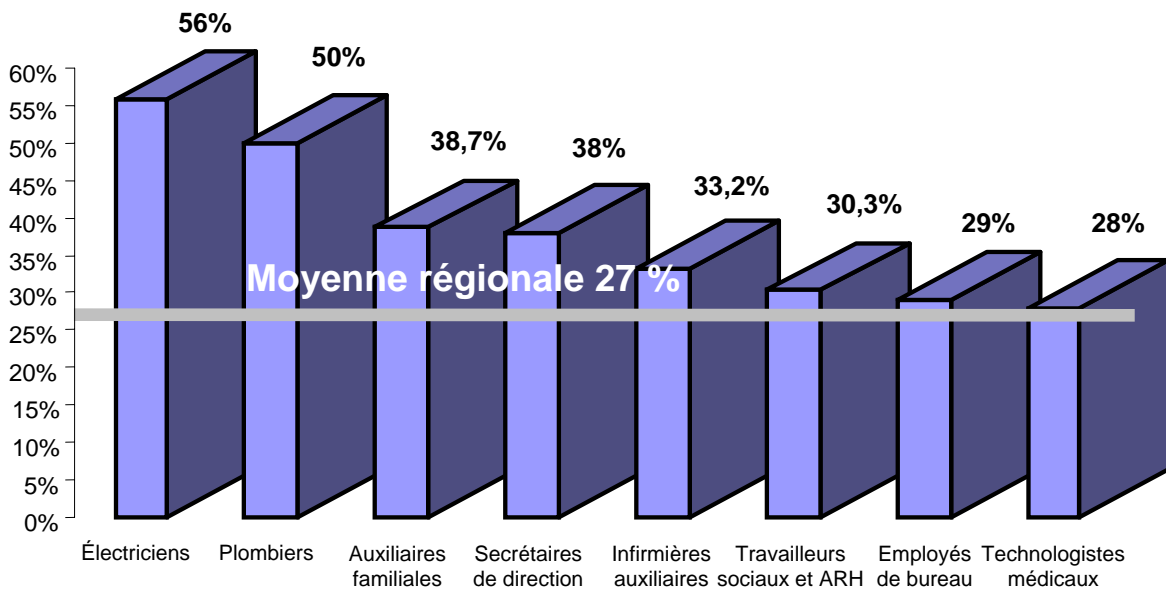
### Répartition par tranche d'âge



### Évolution des 50 ans et plus

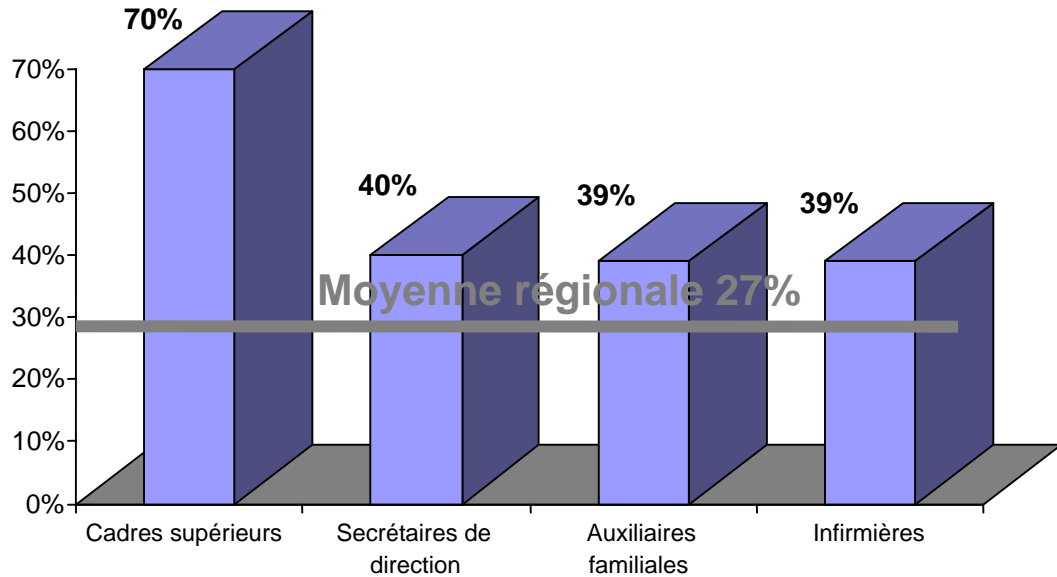


### Situation des 50 ans et plus



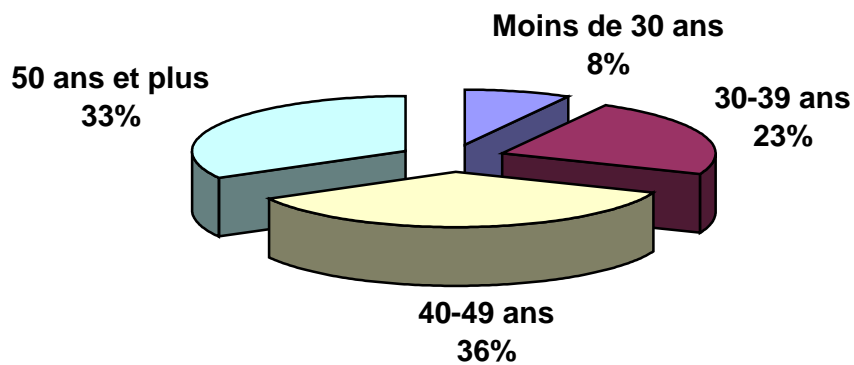
**CLSC**

*50 ans et plus*

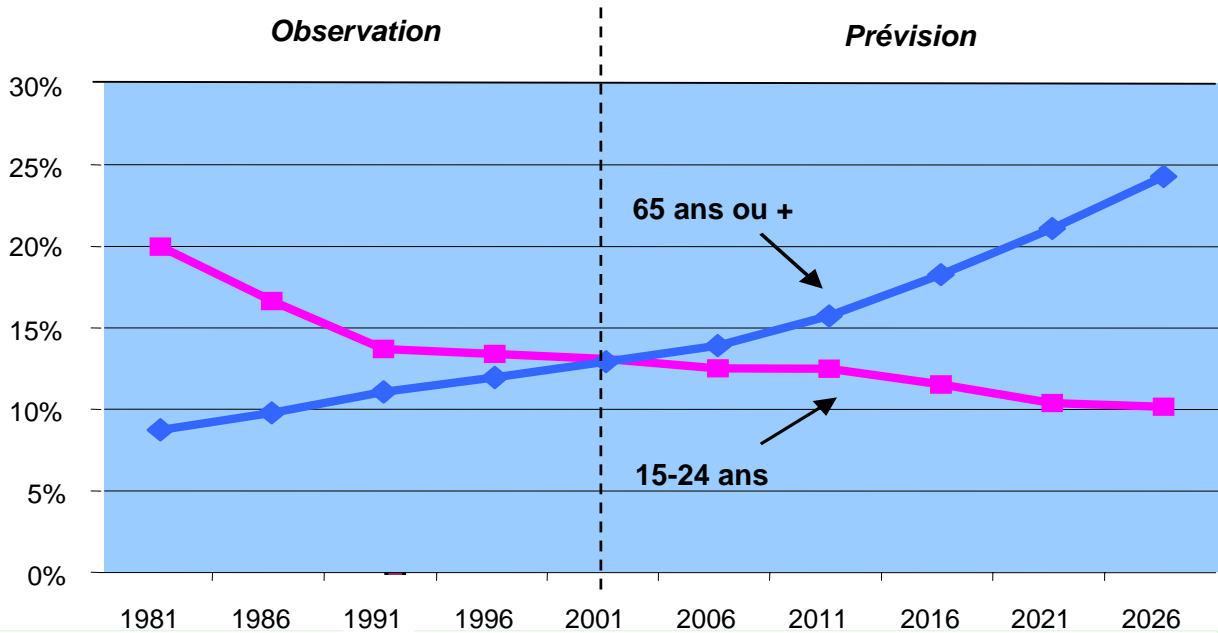


**Infirmières auxiliaires**

*Répartition des âges*

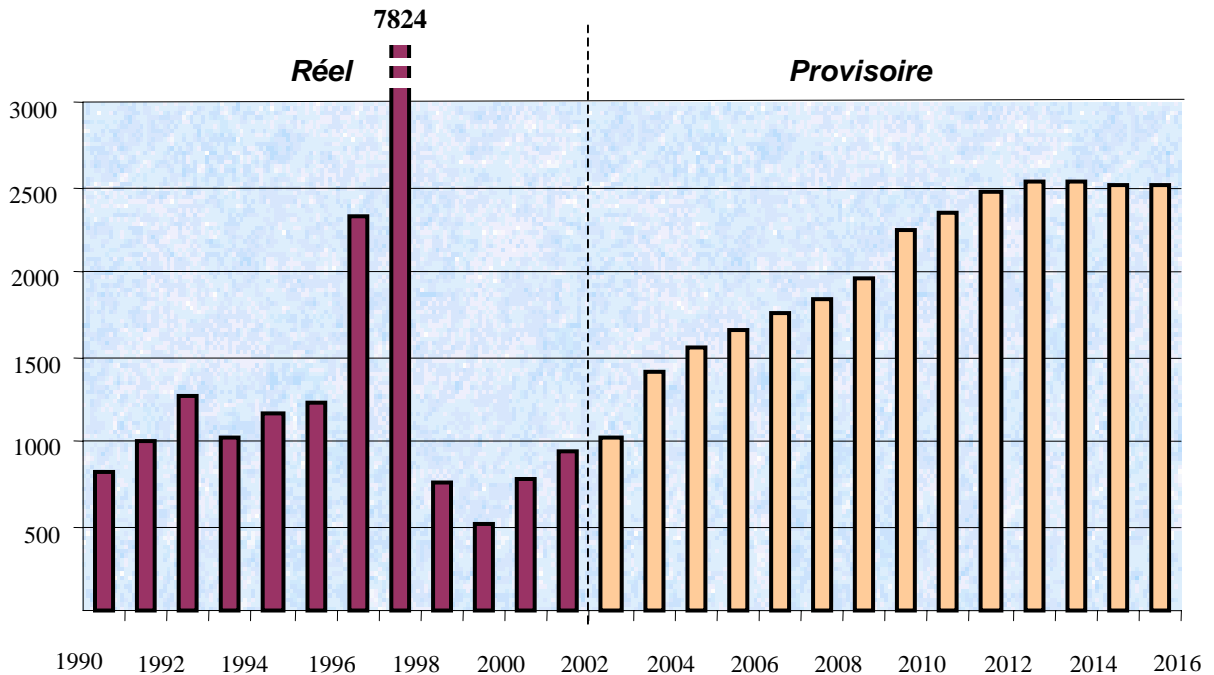


### Évolution de la proportion des 65 ans ou plus versus les 15-24 ans



Source : MSSS – DGPR, février 2003

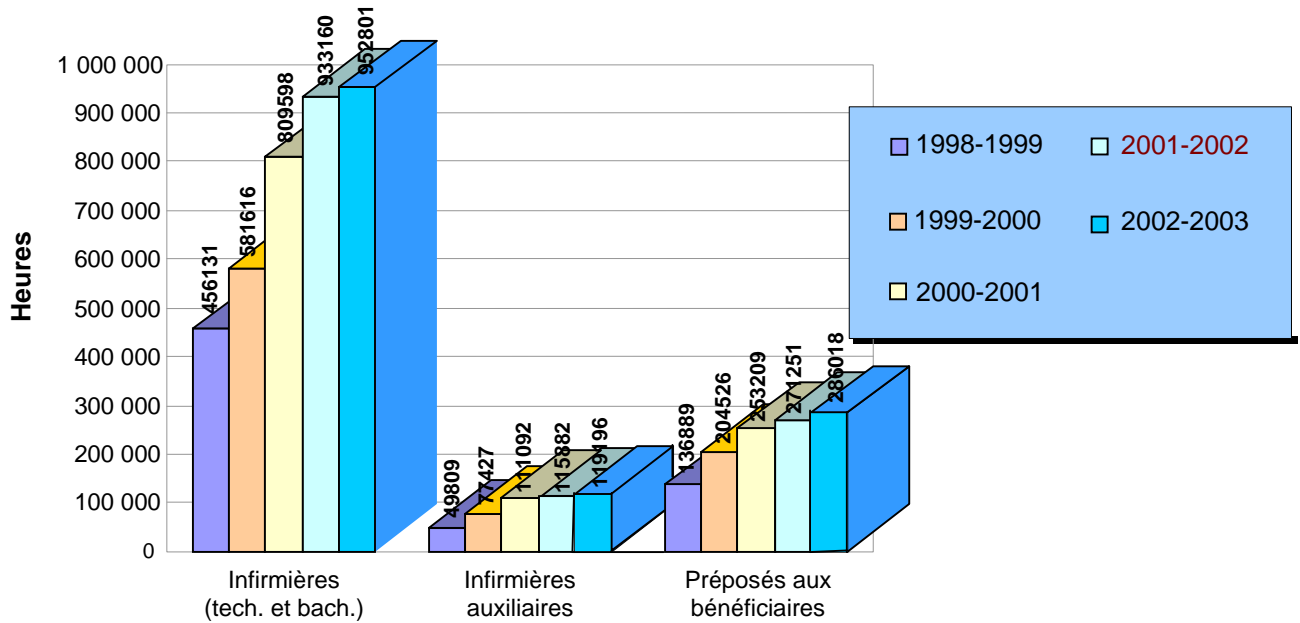
### Départs à la retraite du personnel du réseau d'établissements de santé et de services sociaux



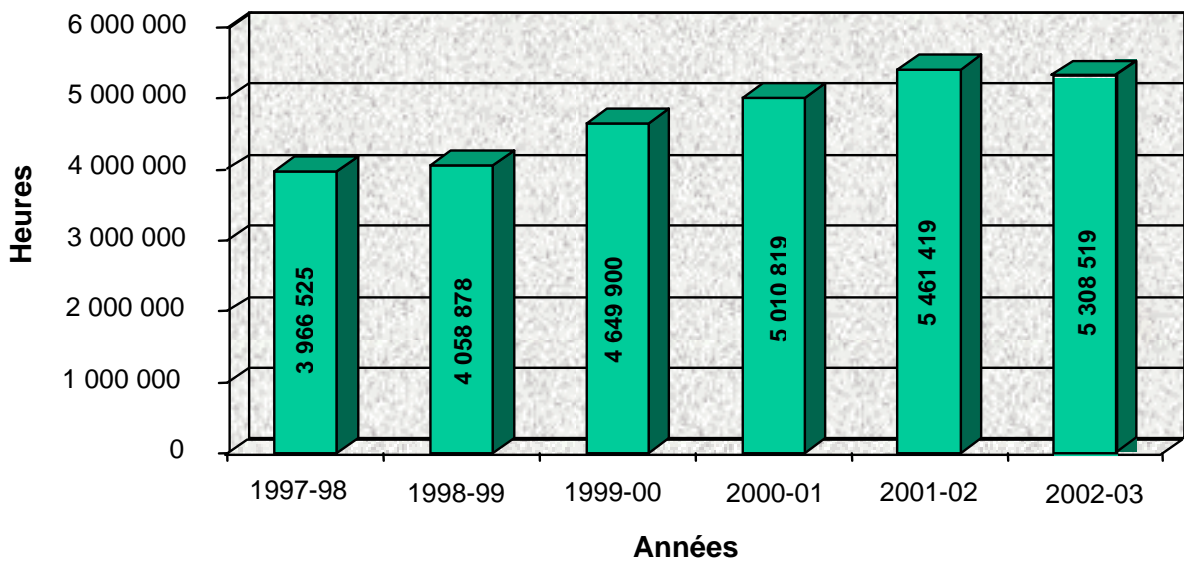
Source : CARRA, avril 2003

## Évolution du temps supplémentaire

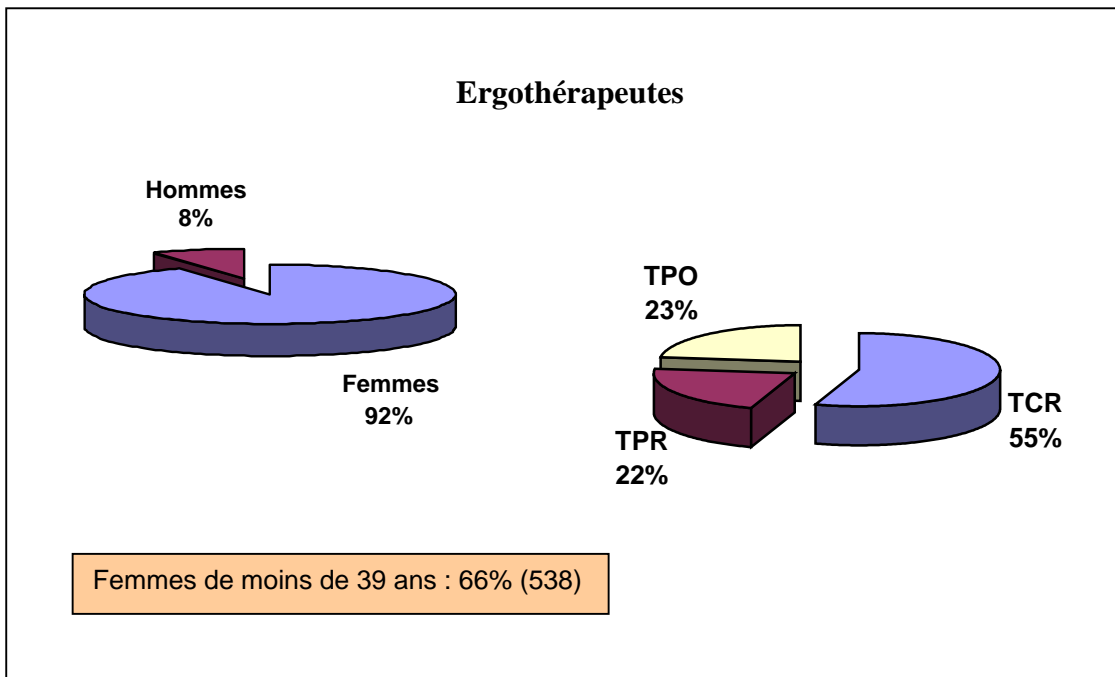
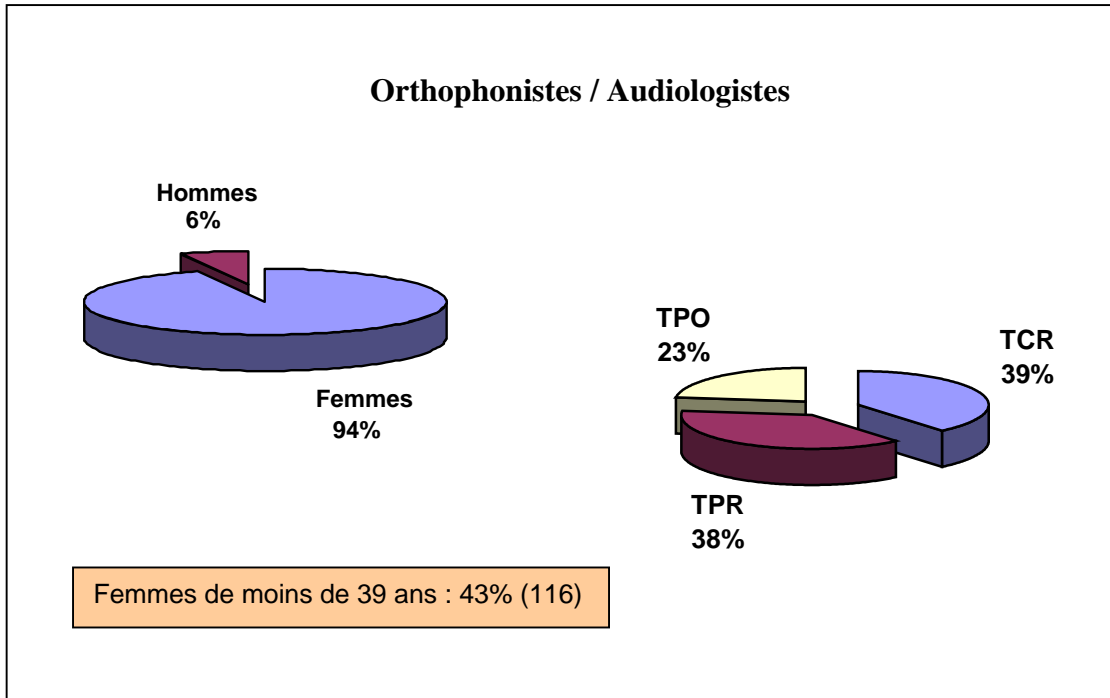
### Soins



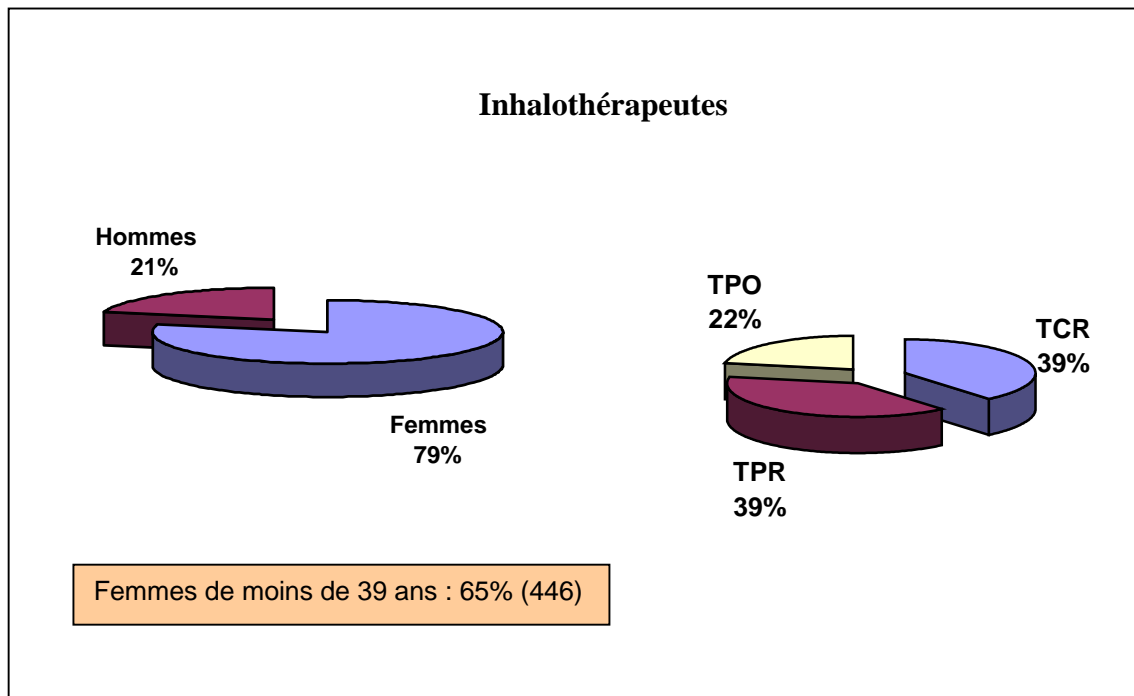
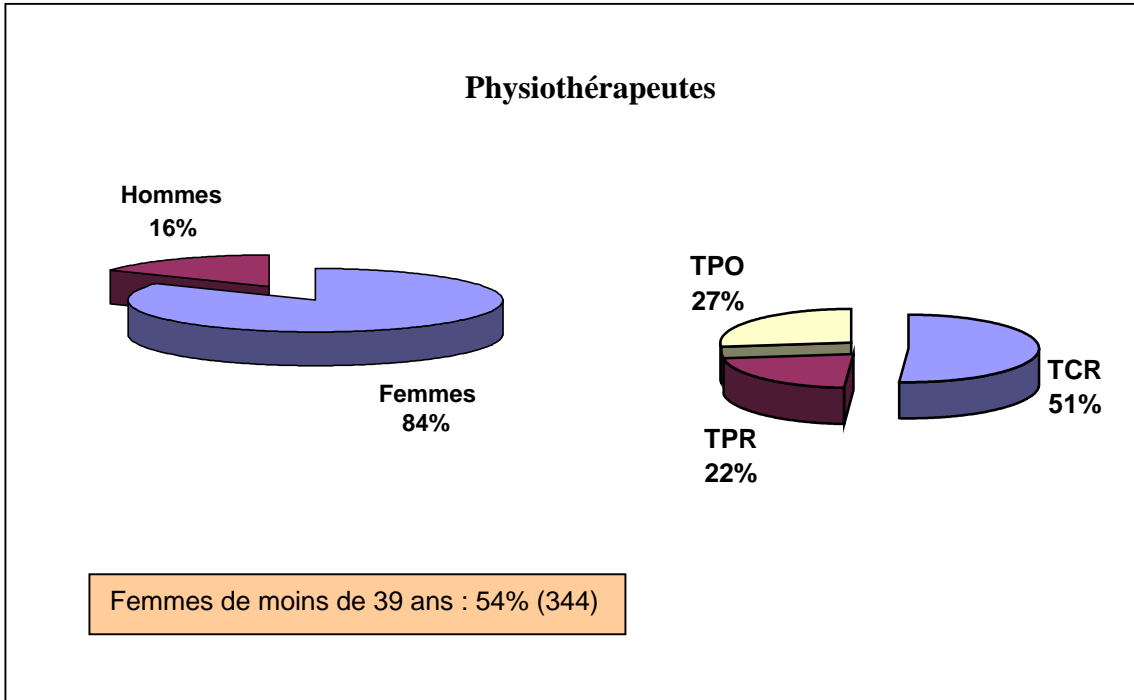
### Assurance salaire



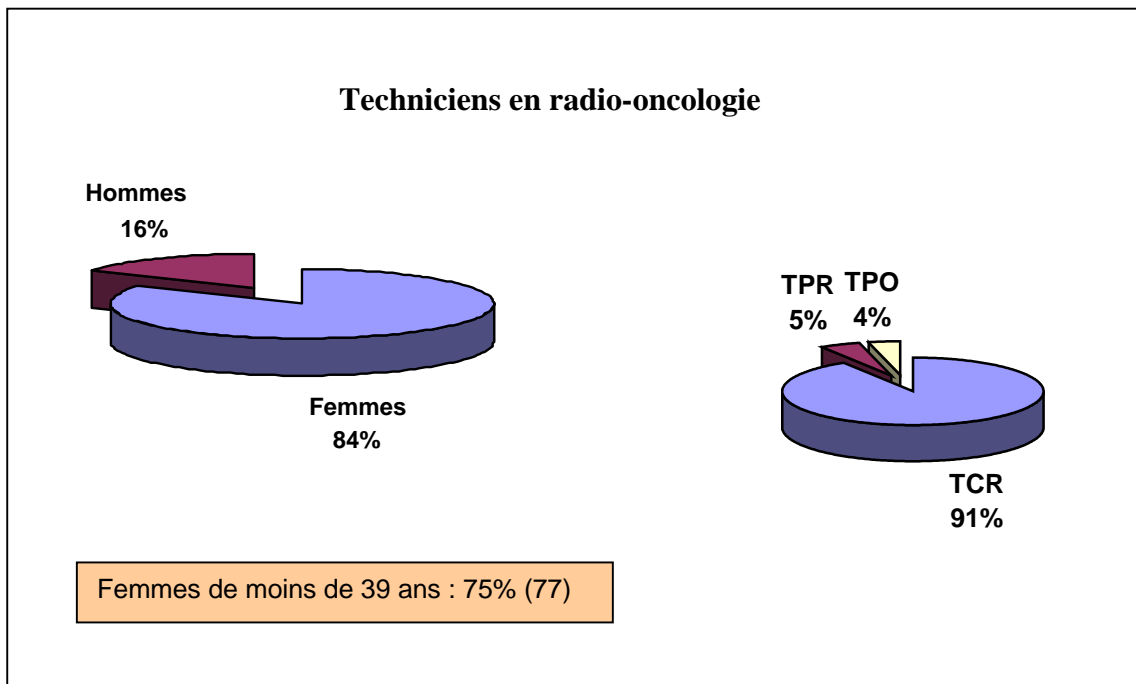
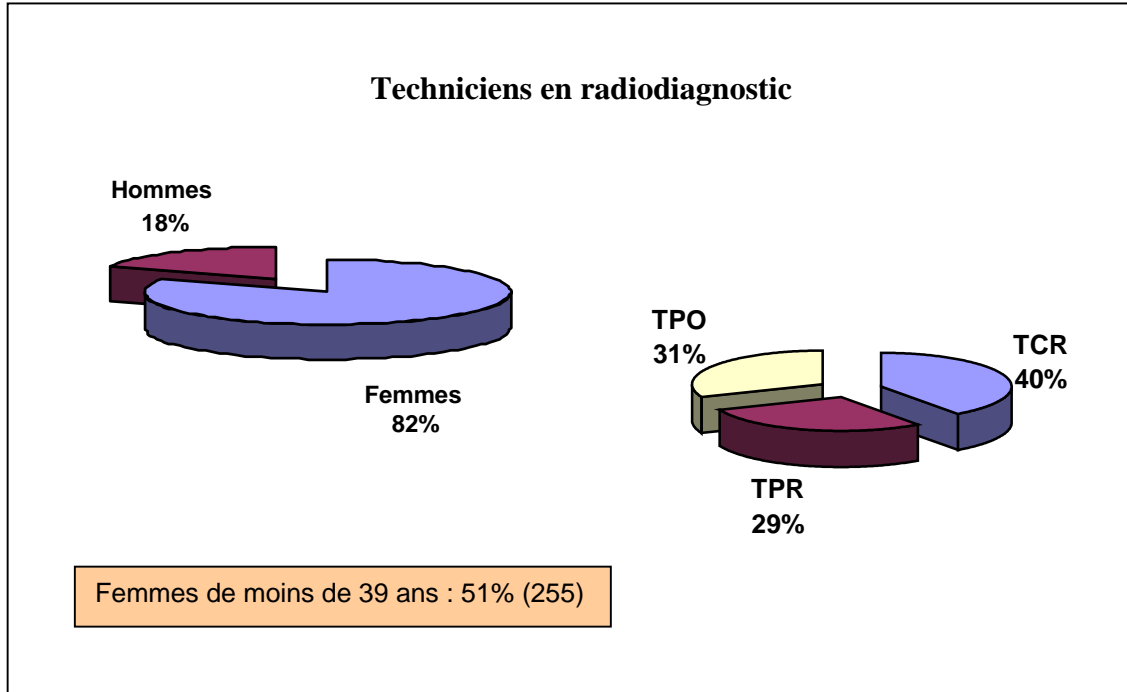
## Représentation de certains titres d'emploi par sexe et statut



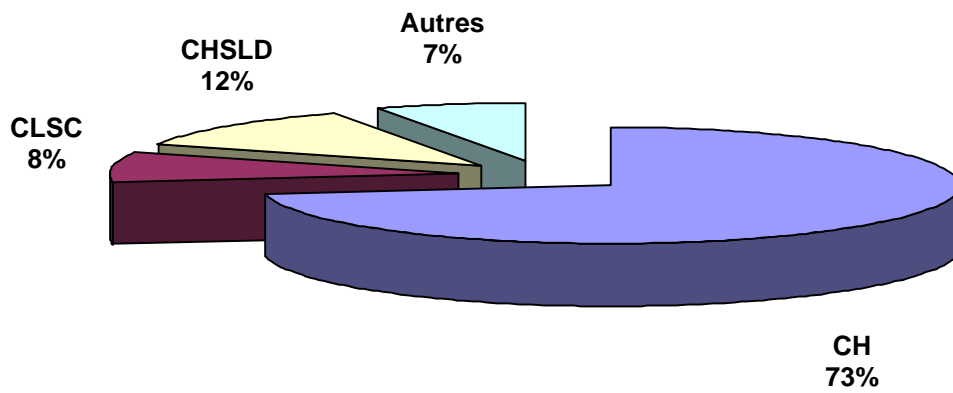
## Représentation de certains titres d'emploi par sexe et statut



## Représentation de certains titres d'emploi par sexe et statut

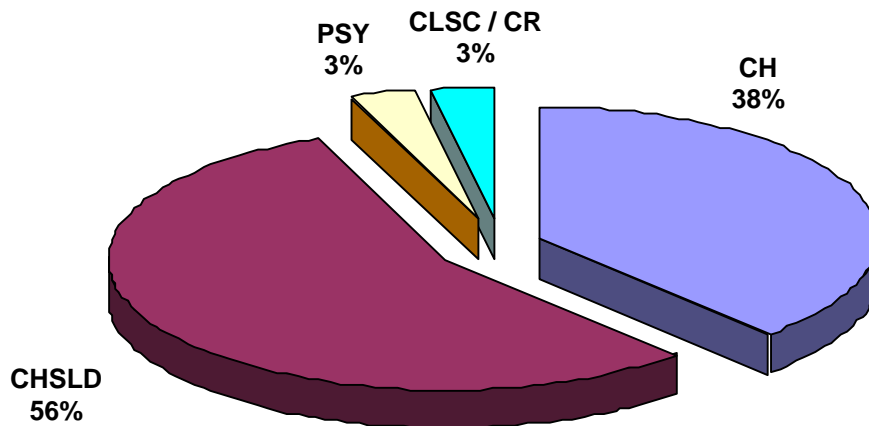


### Infirmières par mission



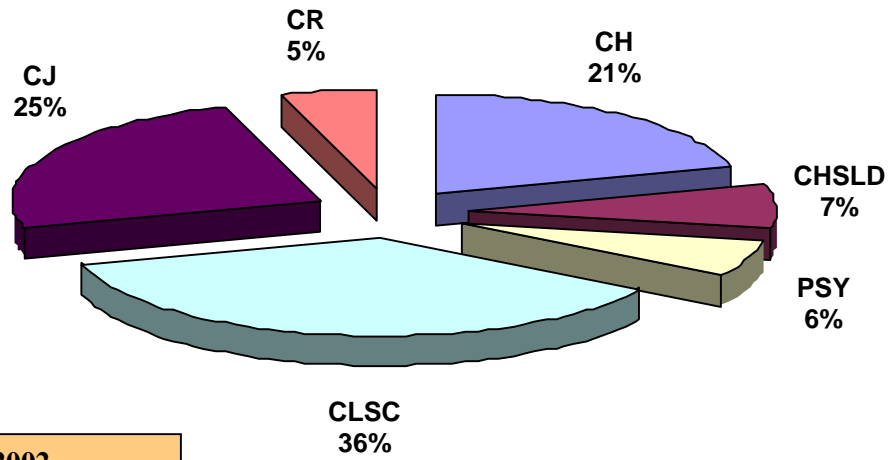
2001-2002  
Nombre d'arrivées : 1 719  
Nombre de départs : 1 802

### Infirmières auxiliaires par mission



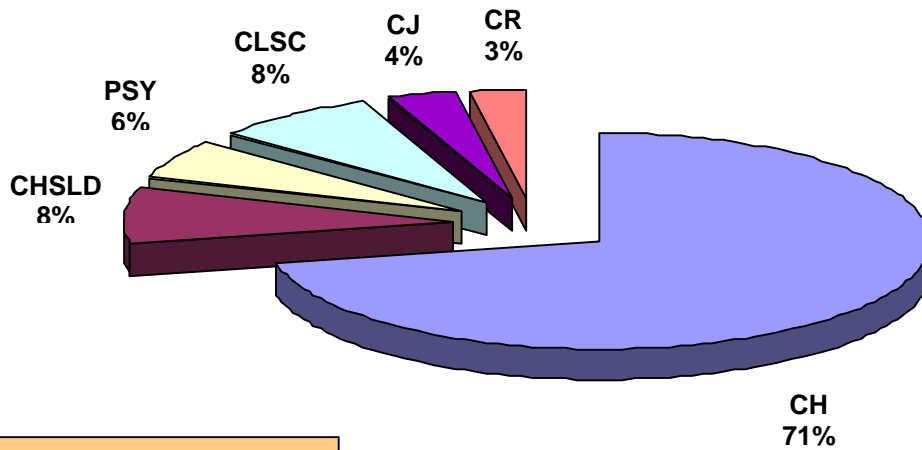
2001-2002  
Nombre d'arrivées : 359  
Nombre de départs : 358

### Travailleurs sociaux et ARH par mission



2001-2002  
Nombre d'arrivées : 298  
Nombre de départs : 173

### Employés de bureau par mission



2001-2002  
Nombre d'arrivées : 1 395  
Nombre de départs : 945



## **Lexique**

|                |  |
|----------------|--|
| <b>ARH :</b>   | Agent de relations humaines                                    |
| <b>CH :</b>    | Centre hospitalier   |
| <b>CHU :</b>   | Centre hospitalier universitaire                               |
| <b>CJ :</b>    | Centre jeunesse  |
| <b>CHSGS :</b> | Centre hospitalier de soins généraux et spécialisés            |
| <b>CHSLD :</b> | Centre d'hébergement et de soins de longue durée               |
| <b>CHSP :</b>  | Centre hospitalier de soins psychiatriques                     |
| <b>CPEJ :</b>  | Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse            |
| <b>CR :</b>    | Centre de réadaptation   |
| <b>CLSC :</b>  | Centre local de services communautaires                        |
| <b>DGDMO :</b> | Direction de la gestion et du développement de la main-d'œuvre |
| <b>PMO :</b>   | Planification de la main-d'œuvre                               |
| <b>PR CH :</b> | Centre hospitalier privé de soins généraux et spécialisés      |
| <b>PR CR :</b> | Centre privé de réadaptation                                   |
| <b>PR LD :</b> | Centre hospitalier privé de soins de longue durée              |
| <b>PSY :</b>   | Centre hospitalier à vocation psychiatrique                    |
| <b>RH :</b>    | Ressources humaines  |
| <b>TC :</b>    | Statut temps complet   |
| <b>TCR :</b>   | Statut temps complet régulier                                  |
| <b>TPO :</b>   | Statut temps partiel occasionnel                               |
| <b>TPR :</b>   | Statut temps partiel régulier                                  |