

planification de la main-d'œuvre



*personnel cadre et hors-cadre
du réseau de la santé et des services sociaux*

planification de la main-d'œuvre



personnel cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux

**Rapport du conseil d'administration
du Centre de référence des directeurs généraux et des cadres**

Édition produite par :

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

Pour obtenir un exemplaire de ce document, faites parvenir votre commande par télécopieur : **(418) 644-4574**

par courriel : **communications@msss.gouv.qc.ca**

ou par la poste : **Ministère de la Santé et des Services sociaux
Direction des communications
1075, chemin Sainte-Foy, 16^e étage
Québec (Québec)
G1S 2M1**

Le présent document est disponible à la section **documentation** du site Web du ministère de la Santé et des Services sociaux dont l'adresse est : **www.msss.gouv.qc.ca**

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

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec, 2001
Bibliothèque nationale du Canada, 2001
ISBN 2-550-37879-2

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée, à condition que la source soit mentionnée.

© Gouvernement du Québec

REMERCIEMENTS

Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres désire remercier les membres du groupe de travail (présentés à l'annexe II) pour leur précieuse collaboration dans la réalisation du présent document. Leurs opinions, avis et conseils ont façonné et rendu possible la publication de ce rapport.

Nous remercions également la centaine de cadres et de professionnels des régions de Montréal, de Québec, du Saguenay—Lac-Saint-Jean et du Bas-Saint-Laurent qui ont participé aux groupes de discussion et qui nous ont aidés à mieux documenter la problématique liée aux facteurs susceptibles d'attirer du personnel d'encadrement et de l'inciter à demeurer en poste. Merci aux régions qui ont organisé les rencontres.

Nous désirons remercier, encore, les membres du Comité consultatif provincial des directeurs de ressources humaines de l'Association des hôpitaux du Québec, de même que ceux du Comité réseau en gestion des ressources humaines de l'Association des CLSC-CHSLD, pour avoir répondu à notre sondage et participé à nos rencontres d'échange et d'information concernant la problématique liée aux facteurs susceptibles d'attirer du personnel d'encadrement et de l'inciter à demeurer en poste.

Nous remercions en outre les cadres et les professionnels de la Direction des politiques de main-d'œuvre du Ministère pour les précieuses données et statistiques ainsi que pour les conseils qu'ils nous ont fournis aux fins de la présente étude.

Merci, enfin, aux deux conseillers du Centre qui ont travaillé de près à l'étude et à la rédaction du rapport, soit MM. Ahmed Benhadji et Serge Marchand, ainsi qu'à Mme Ginette Fortin, pour nous avoir aidé à rédiger et mettre en forme ce rapport.

Jean Castonguay,
Président-directeur général

SOMMAIRE

En avril 2000, la ministre de la Santé et des Services sociaux, Mme Pauline Marois, confiait au Centre de référence des directeurs généraux et des cadres, en étroite collaboration avec les partenaires du réseau, le mandat de coordonner une étude sur la planification des effectifs cadres et hors-cadres. Cette étude devait également comporter un plan d'intervention découlant du diagnostic et des défis à relever.

Le conseil d'administration du Centre de référence a formé un groupe de travail représentatif des partenaires du réseau pour l'aider à mener à bien cette étude (la composition du groupe de travail est présentée à l'annexe II). Le groupe de travail a enrichi sa compréhension de la problématique liée aux facteurs susceptibles d'attirer du personnel d'encadrement et de l'inciter à demeurer en poste par les réflexions de huit groupes de discussion qui se sont tenus dans quatre régions du Québec et ont regroupé près de cent cadres et salariés de divers établissements du réseau (les résultats apparaissent à l'annexe III). Il a également consulté une série de documents, de recherches et d'expériences traitant de la problématique liée aux facteurs susceptibles d'attirer du personnel cadre et hors-cadre et de l'inciter à demeurer en poste. Le résultat de cette démarche est consigné dans le présent rapport, qui est composé de trois grandes parties.

La première partie trace le portrait d'ensemble de l'offre de main-d'œuvre cadre, des projections de départ, de la demande et des besoins en recrutement de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre pour les dix prochaines années dans le réseau de la santé et des services sociaux. À ce propos, on estime que le réseau devra recruter, au cours des dix prochaines années, 6 867 personnes, soit l'équivalent de 72 % des effectifs cadres qui, au 31 mars 1999, étaient au nombre de 9 593. Ce recrutement sera nécessaire pour remplacer les 5 328 cadres (c'est-à-dire 56 % des effectifs au 31 mars 1999) qui quitteront le réseau pour des raisons d'attrition, et pour répondre à la croissance des besoins de la population en matière de soins et de services sociaux. Cette croissance est estimée globalement à 1 % sur 10 ans, ce qui représente 1 100 cadres.

La deuxième partie du rapport aborde les problèmes liés à la relève du personnel d'encadrement à la lumière des résultats des groupes de discussion, et décrit notamment les freins et les obstacles qui rendent difficile le remplacement des effectifs cadres et hors-cadres du réseau. À cet égard, il ressort que le réseau ne perçoit pas l'importance d'agir rapidement et de façon concertée, malgré l'anticipation des départs massifs qui auront lieu au cours des dix prochaines années. On constate que les postes cadres et hors-cadres attirent peu la relève potentielle, qu'elle vienne du réseau ou de l'extérieur de celui-ci, et ce, autant pour des raisons intrinsèques qu'extrinsèques (par exemple : les conditions de travail). Il s'avère enfin que peu de mesures soutiennent l'identification et

le développement de la relève cadre et hors-cadre. On risque donc, si aucune mesure corrective n'est mise en œuvre à court et à moyen terme, de connaître une pénurie de relève de qualité d'ici quelques années.

La troisième partie du rapport, enfin, renvoie au plan d'action général et détaillé pour faire face aux principaux problèmes liés à la relève ainsi qu'à l'énorme effort de recrutement avec lequel le réseau sera aux prises au cours des prochaines années. Le plan d'action général définit la stratégie d'intervention, c'est-à-dire le contexte, les valeurs et les principes entourant l'action, de même que les conditions de succès, les responsabilités des acteurs et les axes et priorités d'intervention. À ce sujet, précisons que cinq axes clés ont été privilégiés.

Le premier axe porte sur la sensibilisation des partenaires et des acteurs à l'importance d'agir rapidement et de façon concertée. Le deuxième renvoie aux actions visant à préciser et à faire connaître les besoins en matière de personnel cadre et hors-cadre. Le troisième couvre les actions qui permettront de parvenir à une meilleure adéquation entre les besoins du réseau et la disponibilité de la main-d'œuvre. Le quatrième traite des actions à mettre en œuvre pour améliorer les facteurs susceptibles d'attirer et de garder en place le personnel cadre et hors-cadre. Le cinquième axe, enfin, porte sur le monitoring des actions du plan et la mise à jour annuelle de la planification de main-d'œuvre cadre et hors-cadre.

Des actions prioritaires et incontournables ont également été retenues. Ces actions sont les suivantes : mettre en œuvre et assurer le suivi des plans locaux, régionaux et nationaux de planification de main-d'œuvre cadre et hors-cadre ; concevoir et mettre en œuvre des programmes d'identification, d'évaluation et de développement des candidats à la relève ; améliorer les conditions de travail du personnel d'encadrement ; évaluer annuellement le plan d'action, c'est-à-dire mesurer les résultats atteints et mettre à jour les prévisions de besoins en main-d'œuvre cadre et hors-cadre.

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE : DES CHIFFRES RÉVÉLATEURS D'AVENIR.....	1
Introduction	3
1. Le portrait d'ensemble de l'offre de main-d'œuvre cadre au 31 mars 1999	5
2. Les projections de départs des cadres	9
3. La demande de main-d'œuvre cadre du réseau.....	10
4. Les besoins en recrutement de main-d'œuvre cadre	15
DEUXIÈME PARTIE : LES PROBLÈMES LIÉS À LA RELÈVE CADRE ET HORS-CADRE.....	19
Introduction	21
1. Le réseau ne perçoit pas l'importance d'agir rapidement et de façon concertée	22
2. Les postes de cadre et de hors-cadre attirent peu la relève potentielle	23
3. Les mesures de soutien à l'identification et au développement de la relève sont déficientes	24
4. Des difficultés majeures de recrutement en vue.....	26
TROISIÈME PARTIE : PLAN D'ACTION.....	29
Plan d'action national général	31
Plan d'action national détaillé.....	38
CONCLUSION.....	44

ANNEXES

Annexe I	Liste des membres du conseil d'administration du Centre de référence des directeurs généraux et des cadres	47
Annexe II	Liste des membres du groupe de travail.....	48
Annexe III	Résultats des groupes de discussion.....	49
Annexe IV	Résumé d'une recension de la documentation sur les facteurs susceptibles d'attirer et de maintenir en poste du personnel apte à occuper des fonctions de supervision et de gestion.....	51
Annexe V	Résultats du sondage effectué à l'occasion du congrès de l'AGESSS, le 19 octobre 2000.....	57
Annexe VI	Trois programmes d'identification et de développement de la relève cadre	58
	A. Programme d'identification et de développement de la relève cadre du Centre de réadaptation Lisette-Dupras	58
	B. Programme d'accroissement de la relève de la Banque Nationale du Canada	62
	C. Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale	65
BIBLIOGRAPHIE	71

*planification de la main-d'œuvre
personnel cadre et hors-cadre
du réseau de la santé et des services sociaux*



**Première partie :
Des chiffres révélateurs d'avenir**

Introduction

La première partie du présent rapport expose l'état de la situation en ce qui concerne le besoin en main-d'œuvre cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux pour la période de référence retenue dans le modèle de planification de la main-d'œuvre cadre, soit 2000-2010.

Conformément au modèle de planification utilisé, nous présenterons, dans un premier temps, les caractéristiques qualitatives et quantitatives de la main-d'œuvre cadre au 31 mars 1999. Il s'agit ici de la description du volet « **offre de main-d'œuvre** », c'est-à-dire de la disponibilité actuelle et future des ressources qualifiées pour la période de référence, ce qui correspond, dans le modèle de base, aux effectifs actuels moins les départs prévus (voir la figure 1).

Par la suite, nous décrirons le volet « **demande de main-d'œuvre** », c'est-à-dire les besoins du réseau de la santé et des services sociaux en effectifs cadres pour la période de référence. Ces besoins ont été évalués en fonction de la situation actuelle et de certains éléments pouvant influencer la demande de main-d'œuvre, et que nous avons appelés les « facteurs contingents ».

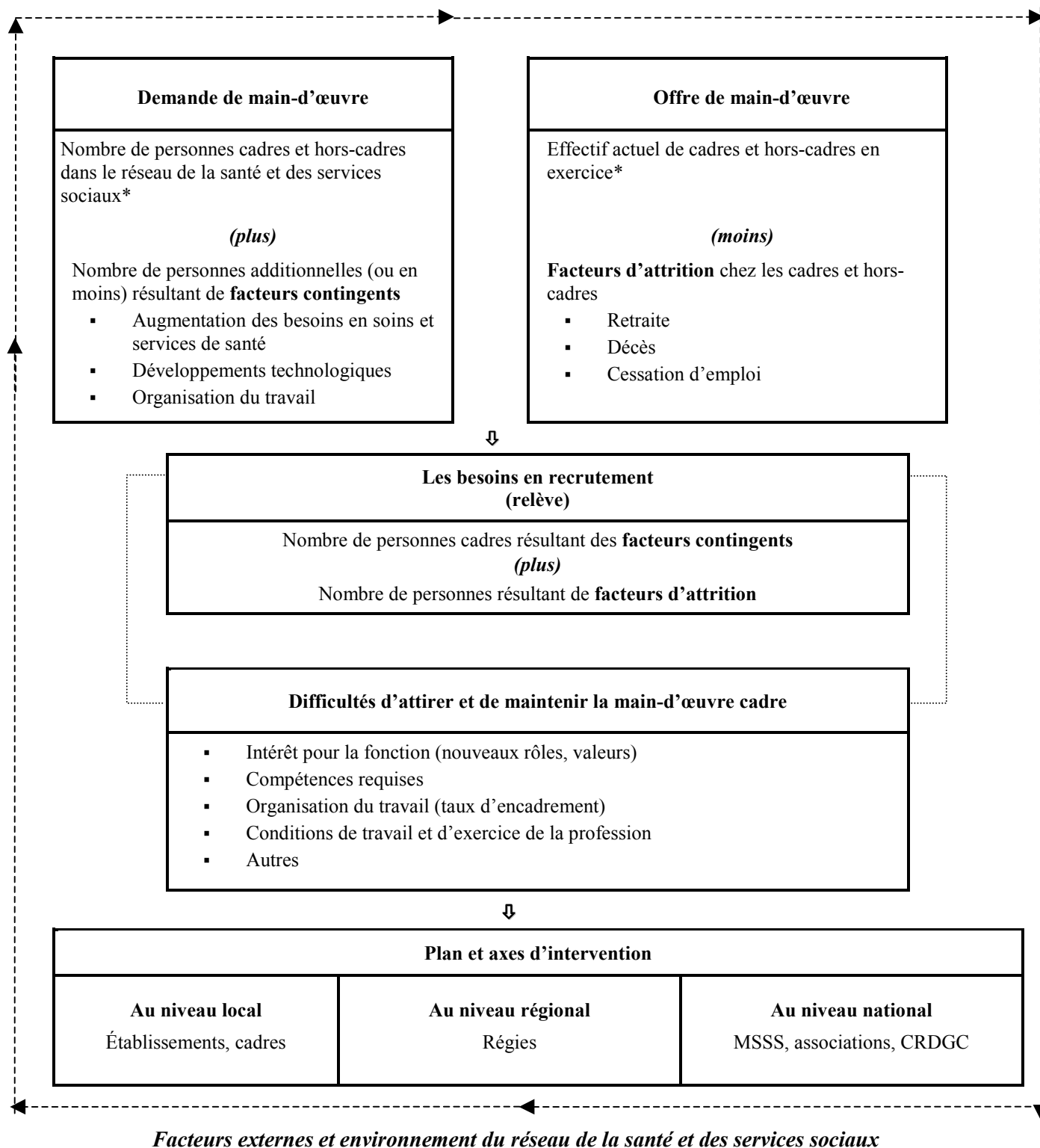
La résultante du rapport entre l'offre de main-d'œuvre cadre et la demande constitue ce que nous avons nommé les **besoins en recrutement**. Cet élément représente la somme des besoins auxquels il faudra répondre pour combler les départs et des besoins nouveaux établis dans le cadre de la projection de la demande (c'est-à-dire les facteurs contingents). C'est par la présentation des données liées à cette composante du modèle que nous terminerons cette partie descriptive du document.

À moins d'une indication contraire, les données présentées dans cette section sont issues de la base de données que nous a fournie la direction du Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre du ministère de la Santé et des Services sociaux¹, ou traitées à partir de cette même base.

1. Cette base de données est constituée en très grande partie des fichiers de paie du personnel.

Figure 1

Planification et développement de la relève cadre et hors-cadre : un modèle de base



* Au 31 mars 1999, année de référence.

1. LE PORTRAIT D'ENSEMBLE DE L'OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE CADRE AU 31 MARS 1999

La composante du modèle de planification dite « offre de main-d'œuvre » est constituée de deux éléments clés, à savoir : les effectifs cadres actuels et les projections approximatives de départs.

Le tableau 1 présente la distribution des effectifs cadres en poste dans le réseau de la santé et des services sociaux au 31 mars 1999 en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge, le sexe et la catégorie de cadre.

Tableau 1
Distribution des effectifs cadres en poste au 31 mars 1999
en fonction de l'âge et du sexe (n = 9 593)

Catégorie de cadres	Effectif total		Âge moyen	Sexe	
	n	%		H	F
Hors-cadres	506	5,3	50,4	394 (78 %)	112 (22 %)
Cadres supérieurs¹	1 390	14,5	47,8	788 (57 %)	602 (43 %)
Cadres intermédiaires	7 697	80,3	46,5	2 820 (37 %)	4 877 (63 %)
TOTAL	9 593 (ETP = 8 538)	100	46,9	4 002 (42 %)	5 591 (58 %)

À la lecture du tableau 1, on se rend compte qu'au 31 mars 1999, l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux comptait 9 593 personnes en poste. Ramené en équivalent à temps plein (ETP), ce chiffre représente 8 538.

Parmi ces 9 593 cadres, 58 % étaient de sexe féminin et 42 % étaient de sexe masculin. Comme l'indique le tableau 1, la fonction de cadre intermédiaire était occupée majoritairement par des femmes (63 % contre 37 %), alors que la fonction de hors-cadre était occupée à 78 % par des hommes. Dans la catégorie des cadres supérieurs, la proportion des sexes « s'équilibre » un peu plus, puisqu'on y trouve environ 43 % de femmes contre 57 % d'hommes.

1. Catégorie de cadres incluant ici les directeurs des services professionnels (n = 135).

Au regard de la catégorie de cadres, comme on pouvait s'y attendre, 80 % de l'effectif total était constitué de cadres de niveau intermédiaire (n = 7 697).

Les hors-cadres, c'est-à-dire les directeurs généraux, les directeurs généraux adjoints et les conseillers cadres à la direction générale, représentaient pour leur part environ 5 % de l'effectif recensé (n = 506).

Quant aux cadres supérieurs, soit les directeurs, les directeurs adjoints, les adjoints aux directeurs généraux, les adjoints aux directeurs de l'administration et des programmes ainsi que les adjoints aux directeurs des services professionnels et hospitaliers, ils formaient pour leur part presque 15 % (n = 1 390) de l'ensemble de l'effectif.

En ce qui concerne la moyenne d'âge de l'effectif, au 31 mars 1999¹, les hors-cadres avaient approximativement 51 ans, et les cadres supérieurs, ce qui inclut les directeurs de services professionnels, avaient une moyenne d'âge de 48 ans. Quant aux cadres intermédiaires, leur âge moyen était de 47 ans.

Pour ce qui est de la proportion des cadres âgés de 50 ans ou plus, le tableau 2 montre qu'elle se situait, toutes catégories de cadres et régions sociosanitaires confondues, aux alentours de 38 %, puisqu'on dénombrait au 31 mars 1999, 3 645 cadres. Pour la tranche des cadres âgés de 55 ans ou plus, le pourcentage s'élevait à environ 10 % des effectifs (n = 1 005 personnes).

Le tableau 2 présente d'ailleurs le détail de ces chiffres de même que la distribution de l'effectif total en fonction des régions sociosanitaires, des catégories de cadres et du sexe. À titre descriptif seulement, et bien que nous n'ayons fait aucun test de différence de moyennes, nous noterons que les régions de Montréal-Centre, du Nord-du-Québec et de Québec comptaient en 1999 le plus grand nombre de personnes en âge de prendre potentiellement leur retraite à court terme (13,3 %, 11,4 % et 10,7 % respectivement).

1. En septembre 2000, soit un an et demi après la date de référence du 31 mars 1999, ces chiffres devaient normalement être révisés à la hausse. Ainsi, toutes choses égales d'ailleurs, la moyenne d'âge des hors-cadres devait être portée à 52 ans, celle des cadres supérieurs à 49 ans, et celle des cadres intermédiaires à 48 ans.

Tableau 2

Distribution des effectifs cadres en poste au 31 mars 1999 en fonction des régions sociosanitaires (N = 9 593)

Région	Effectif total	Catégorie de cadres				Sexe *		Âge		
		HC	CS	CI		H	F	Moyenne	≥ 50 ans	≥ 55 ans
01 Bas-Saint-Laurent	337 (3,5 %)	24	60	253		158 (47 %)	179 (53 %)	47,1	135 (40 %)	24 (7,1 %)
02 Saguenay—Lac-Saint-Jean	381 (4 %)	22	53	306		213 (56 %)	168 (44 %)	47,9	178 (46,7 %)	37 (9,7 %)
03 Québec	1 001 (10,4 %)	43	136	822		444 (44 %)	557 (56 %)	48,2	450 (44,9 %)	108 (10,7 %)
04 Mauricie et Centre-du-Québec	589 (6,1 %)	37	99	453		281 (48 %)	308 (52 %)	47	210 (35,6 %)	52 (8,8 %)
05 Estrie	354 (3,7 %)	22	54	278		143 (40 %)	211 (60 %)	47,7	155 (43,7 %)	31 (8,7 %)
06 Montréal-Centre	3 492 (36,4 %)	123	421	2 948		1 271 (36 %)	2 221 (64 %)	46,8	1 340 (38,3 %)	466 (13,3 %)
07 Outaouais	362 (3,8 %)	31	57	274		141 (39 %)	221 (61 %)	46,2	113 (31,2 %)	32 (8,8 %)
08 Abitibi-Témiscamingue	243 (2,5 %)	17	50	176		115 (47,3 %)	128 (52,7 %)	45,8	79 (32,5 %)	15 (6,1 %)
09 Côte-Nord	171 (1,8 %)	13	39	119		80 (47 %)	91 (53 %)	45,8	61 (35,6 %)	12 (7 %)
10 Nord-du-Québec	35 (0,36 %)	2	8	25		15 (43 %)	20 (57 %)	44,6	11 (31,4 %)	4 (11,4 %)
11 Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	205 (2,1 %)	19	33	153		109 (53 %)	96 (47 %)	46,6	65 (31,7 %)	16 (7,8 %)
12 Chaudière-Appalaches	408 (4,3 %)	30	74	304		205 (50 %)	203 (50 %)	47,2	151 (37 %)	28 (6,8 %)
13 Laval	340 (3,5 %)	15	53	272		130 (38 %)	210 (62 %)	46,4	113 (33,2 %)	30 (8,8 %)
14 Lanaudière	265 (2,8 %)	18	39	208		131 (49 %)	134 (51 %)	45,8	75 (28,3 %)	14 (5,2 %)
15 Laurentides	378 (3,9 %)	27	52	299		165 (44 %)	213 (56 %)	46,3	122 (32,2 %)	34 (8,9 %)
16 Montérégie	972 (10,1 %)	57	142	773		361 (37 %)	611 (63 %)	46,8	369 (37,9 %)	98 (10 %)
17 Nunavik	39 (0,4 %)	3	12	24		18 (46 %)	21 (54 %)	44,8	11 (28,2 %)	2 (5,1 %)
18 Terres-Cries-de-la-Baie-James	21 (0,2 %)	3	8	10		11 (52 %)	10 (48 %)	46,6	7 (33,3 %)	2 (9,5 %)
TOTAL	9 593	506	1 390	7 697		3 991	5 602	47	3 645 (38 %)	1 005 (10 %)

* Pour tenir compte des données manquantes pour cette variable, la distribution des effectifs régionaux en fonction du sexe a été réajustée à partir de la proportion initiale « hommes-femmes » par région.

En ce qui concerne la distribution des cadres âgés de 55 ans ou plus, c'est-à-dire la proportion des cadres qui étaient majoritairement le plus susceptibles de prendre leur retraite (avec ou sans pénalité actuarielle), ce sont surtout les hors-cadres qui constituaient le groupe névralgique.

Comme l'indique en effet le tableau 3, 115 personnes hors-cadres sur 506, soit 23 %, étaient âgées de 55 ans ou plus au 31 mars 1999. Par ailleurs, 162 cadres supérieurs sur 1 390, soit 12 %, et 728 cadres intermédiaires sur 7 697, soit 9,5 %, étaient âgés de 55 ans ou plus.

Tableau 3
Distribution des cadres âgés de 55 ans et plus en fonction
de la catégorie de cadre

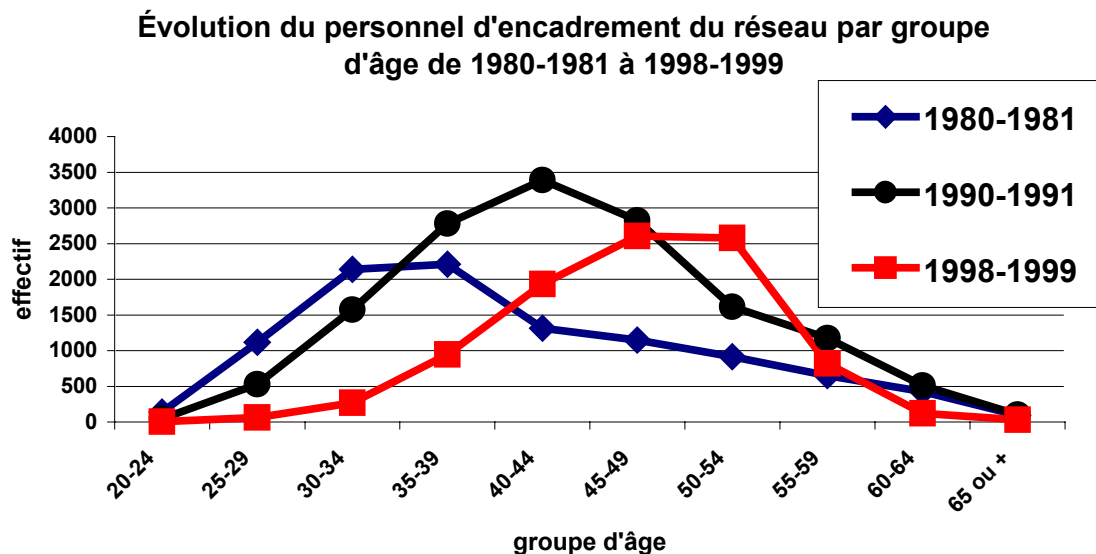
Catégorie de cadre	Nombre de cadres par catégorie	Nombre de cadres de 55 ans et plus
Hors-cadres	506	115 (23 %)
Cadres supérieurs	1 390	162 (12 %)
Cadres intermédiaires	7 697	728 (9,5 %)
Total	9 593	1 005 (10%)

Avant de clore cette section sur la distribution des caractéristiques sociodémographiques des cadres du réseau de la santé et des services sociaux, et plus particulièrement de la variable « âge », il nous est apparu à propos de rappeler l'évolution du personnel d'encadrement par groupe d'âge au cours des dix dernières années.

Cette information, reproduite au tableau 4, montre à quel point le nombre de cadres d'âge moyen ou intermédiaire (c'est-à-dire 30-34 à 40-44 ans) a chuté dramatiquement au cours des 10 dernières années. En effet, alors que le nombre de cadres de 30 à 34 ans avoisinait les 2 200 en 1980-1981, ce nombre tombe à quelque 200 en 1998-1999. Quant au groupe d'âge des 40-44 ans, qui représentait environ 3 500 cadres voilà 10 ans, il ne renferme plus, en 1998-1999, que 2 000 personnes environ, ce qui constitue une baisse de 44 %.

Même si ces baisses d'effectif par groupe d'âge sont impressionnantes, il faut néanmoins les interpréter avec prudence en raison, entre autres facteurs, de la variation vers la baisse de l'effectif total de cadres entre les années 1980-1981 et 1998-1999.

Tableau 4 ¹



2. LES PROJECTIONS DE DÉPARTS DES CADRES

L'offre de main-d'œuvre cadre étant composée des effectifs cadres disponibles moins toutes les personnes cadres qui quitteront le réseau de la santé et des services sociaux au cours des dix prochaines années, il devient important d'établir une estimation réaliste de ces départs et des facteurs d'attrition qui entrent en ligne de compte.

À ce propos, il est bien connu que les retraites, les décès, les cessations d'emploi des employés en exercice sont les variables qui sont le plus prises en considération par les spécialistes en planification de ressources humaines lorsqu'il s'agit de projeter une estimation moyenne des départs.

Le Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre du MSSS a conçu, en mai 2000, un tableau de projection de départs pour le personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux pour les quinze prochaines années. Nous reproduisons ci-dessous ce tableau, qui montre l'envergure et le rythme des départs pour la période de référence 2000-2010.

1. Source : Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre du MSSS, septembre 2000.

Tableau 5

Projection des départs du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux pour la période de référence 1999-2000 à 2009-2010

Facteurs d'attrition	Effectif au 1999-03-31	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
Retraites		172	327	356	362	417	432	445	462	464	482	435	4 353
Décès		22	23	23	23	23	23	22	21	21	20	18	238
Cessations		107	99	90	81	73	65	58	51	44	38	32	737
Total	9 593	302*	448	468	466	512	519	525	534	529	540	485	5 328

* Compte tenu de la présence des décimales dans les données originales, les totaux des colonnes « années » ont été arrondis à l'unité supérieure et des ajustements ont été apportés à la colonne « total ».

Comme il a été mentionné plus haut, cette projection de départs a été figurée et modélisée par le Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre du MSSS, et ce, en fonction des dispositions prévues à l'accord de mai 2000, à savoir le *facteur 88*, qui donne au cadre la possibilité de prendre sa retraite sans réduction actuarielle dès qu'il satisfait aux nouveaux critères, soit :

- avoir 60 ans d'âge,
- avoir accumulé 35 années de service,
- satisfaire au facteur 88 et avoir 55 ans d'âge.

On peut donc présumer qu'avec l'entrée en vigueur de cet accord, le nombre de départs à la retraite a augmenté par rapport à la tendance qui prédominait jusque-là.

Quoi qu'il en soit, nous retiendrons surtout de ces statistiques qu'au total, 5 328 cadres quitteront d'une manière ou d'une autre le réseau de la santé et des services sociaux au cours des 10 prochaines années. Il est à remarquer aussi que l'attrition se fera au rythme de 300 à 540 cadres par année et que c'est vers les périodes 2005 à 2008 que nous serons rendus au plus fort de cette attrition (soit 525 à 540 cadres par année).

3. LA DEMANDE EN MAIN-D'ŒUVRE CADRE DU RÉSEAU

Après avoir présenté les caractéristiques sociodémographiques relatives à la disponibilité de la main-d'œuvre cadre pour la première année de référence du plan, et compte tenu des prévisions de départs, il convient de décrire la partie « demande » ou besoins du réseau de la santé et des services sociaux en effectif cadre pour les dix prochaines années.

Dans l'établissement de la demande en main-d'œuvre cadre, le modèle retenu propose de considérer tout d'abord le personnel cadre qu'utilise déjà le réseau pour coordonner la prestation des services à la population. À cette donnée, il y a lieu d'ajouter les facteurs contingents susceptibles d'avoir une influence sur l'augmentation ou la réduction du personnel.

L'estimation du personnel cadre utilisée par le réseau pour combler ses besoins et répondre à sa mission ayant déjà été présentée, les passages qui suivent s'attarderont surtout aux facteurs contingents.

3.1. Facteurs contingents pouvant affecter la demande de main-d'œuvre cadre

Parmi les facteurs contingents qui pourraient avoir une incidence sur le nombre de cadres à prévoir (en plus ou en moins), le groupe de travail a retenu trois facteurs pour examen et documentation. Il s'agit des facteurs liés à « **l'augmentation des besoins de la population en ce qui a trait aux soins et aux services de santé** », à « **l'effet des technologies d'information sur le nombre de cadres** » et à « **l'organisation du travail** ».

A. Augmentation des besoins de la population en ce qui a trait aux soins et aux services santé

À l'instar des exercices de planification de main-d'œuvre menés par le Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre du MSSS au regard des infirmières et infirmiers et des technologues en radio-oncologie¹, le groupe de travail a considéré l'effet possible de l'accroissement des besoins de la population dans le domaine des soins et des services de santé sur l'augmentation des effectifs cadres. Ce facteur renvoie à l'incidence du vieillissement de la population, de même qu'à la prévalence et à l'augmentation de certaines maladies sur le nombre d'employés nécessaires dans le réseau de la santé et des services sociaux.

À cet égard, plusieurs documents du MSSS, qu'il s'agisse des rapports de planification de main-d'œuvre pour certaines catégories d'employés ou encore d'études sur le financement et l'organisation du réseau (par exemple, le rapport de la Commission d'étude sur la santé et les services sociaux présidée par M. Michel Clair), font état de prévisions d'accroissement des dépenses et de la main-d'œuvre pour répondre aux besoins de la population.

1. Voir les rapports respectifs du Groupe de travail sur la planification de main-d'œuvre pour les technologues en radio-oncologie et du Système de monitoring pour la planification de la main-d'œuvre du réseau de la santé, tous deux en date de février 2000.

Selon certaines projections, les changements démographiques pourraient ainsi faire augmenter les dépenses sociosanitaires de 1,6 % par année en moyenne durant le prochain quart de siècle¹.

Par ailleurs, on a déjà retenu, dans des exercices récents de planification de main-d'œuvre spécialisée dans le domaine des soins et services de santé (pour les infirmières et infirmiers et pour les technologues en radio-oncologie), des prévisions d'accroissement de main-d'œuvre variant entre 1,13 % et 3 % par année pour répondre aux besoins des quinze prochaines années. Il s'agit de savoir si cette augmentation de ressources professionnelles affectées directement aux soins et services offerts aux patients aura à son tour une influence sur l'ajout de personnel cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux.

B. Effet des technologies de l'information (TI)

Outre l'accroissement des besoins et ses conséquences sur l'augmentation du nombre de cadres, un autre facteur contingent a été discuté. Il s'agit de l'effet des technologies de l'information sur l'augmentation ou la réduction du nombre de cadres. Les membres du groupe de travail ont convenu d'examiner la documentation pertinente traitant de ce sujet et de solliciter l'avis d'un expert reconnu, soit celui de M. Alain Pinsonneault, professeur en systèmes d'information à l'Université McGill et chercheur associé au CEFRIO.

Tant la documentation consultée que l'opinion de M. Pinsonneault laissent entendre que les technologies de l'information n'ont pas un effet systématique sur la baisse ou l'augmentation du nombre de cadres.

Selon les recherches sur le sujet, l'utilisation des TI ne devrait entraîner une réduction du nombre de postes de cadres intermédiaires que si, parallèlement, d'autres facteurs justifient des compressions de personnel². Dans de nombreux cas, en l'absence de facteurs extérieurs, les dirigeants préfèrent affecter à de nouveaux postes leurs cadres intermédiaires plutôt que de les licencier.

Le message le plus important qu'il faille retenir des études menées dans ce domaine, précise encore M. Pinsonneault, est que les effets des TI dépendent en grande partie du rôle que joue la direction dans l'implantation et le déploiement de l'infrastructure technologique de l'entreprise³. C'est peut-être ce qui expliquerait que les conclusions varient tant d'une étude à l'autre.

-
1. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, Financement et organisation des services de santé et services sociaux ; Financement : état de situation et perspectives, Québec, Direction des communications du MSSS, 2000, p. 6-7.
 2. A. PINSONNEAULT et K.L. KRAEMER, « Middle management downsizing: The impact of information technology, *Management Science*, vol. 43, no 5, September 1997, p. 659-679.
 3. A. PINSONNEAULT et S. RIVARD, « Information technology and the nature of managerial work: From the productivity paradox to the care paradox », *MIS Quarterly*, vol. 22, no 3, September 1998, p. 287-311.

Bref, l'utilisation des technologies est soumise à trop de facteurs situationnels ou contingents pour qu'on puisse en déterminer les effets sur la situation des cadres. À titre d'exemples, on mentionnera le type de structure organisationnelle (centralisée ou décentralisée), la culture de l'organisation, sa situation par rapport à d'autres organisations (en concurrence ou non), le contexte économique, le rôle joué par les cadres supérieurs dans le dossier informatique (qui est responsable de l'informatique, quels intérêts ces responsables servent-ils et quelles fonctions s'apprête-t-on à attribuer aux TI ?).

Ce sont autant de questions et de facteurs pouvant être traités différemment selon les organisations, les catégories d'établissements, les missions d'établissements et les régions. Aussi toute généralisation, en matière d'implantation des technologies, peut-elle s'avérer risquée et difficile à soutenir empiriquement.

Le groupe de travail a donc décidé de ne pas quantifier de quelque façon que ce soit l'effet possible des technologies, compte tenu de ce qui a été découvert sur le sujet.

C. Organisation du travail

Étant donné les exercices de transformation du réseau de la santé et des services sociaux et les réductions subséquentes de personnel, autant cadre que syndiqué, dans les établissements, le groupe de travail s'est demandé comment, compte tenu de la croissance des besoins manifestés par la population, l'organisation du travail, et plus particulièrement le taux d'encadrement, allait évoluer.

Plus précisément, le groupe de travail a examiné l'aspect du taux d'encadrement sur deux chapitres. Le premier a trait aux facteurs qui peuvent influencer sa variation à la hausse ou à la baisse. Le deuxième volet de la discussion concernait le niveau actuel et prévu du taux d'encadrement.

Au terme des échanges et des discussions, il a été convenu que les variables liées à l'« organisation du travail » et au « rôle du gestionnaire » sont celles qui commandent le plus l'évolution du taux d'encadrement. Cela étant, il s'agira de voir de plus près comment, étant donné le contexte de transformation et la consolidation du réseau, ces deux dimensions seront actualisées dans le quotidien de la gestion et de la coordination des ressources humaines.

Dans le même ordre d'idées, il serait également de mise de considérer comme facteur contingent « l'impact du renouvellement des effectifs sur le taux d'encadrement et les profils de compétences recherchés ». On pourrait s'attendre, selon ce facteur, à ce que l'arrivée massive de jeunes et nouvelles recrues dans le réseau modifie substantiellement le profil de compétences du cadre (en lui demandant des aptitudes précises en supervision ou en gestion du personnel, en monitorat, par exemple), ainsi que le taux d'encadrement ou le nombre de cadres requis vs le nombre de personnes sans expérience à superviser. Dans quel secteur d'activité, dans quel type de mission d'établissement et dans quelle proportion le

taux actuel d'encadrement devrait-il être révisé si l'on considère cette variable ? Les données dont nous disposons présentement ne nous permettent d'avancer aucune estimation précise sur ces questions qui méritent certainement d'être documentées dans les prochaines mises à jour des prévisions d'effectifs cadres.

Quant au niveau du taux d'encadrement (actuel et prévu) lui-même, faut-il s'attendre à ce qu'il continue de grimper (c'est-à-dire à ce qu'il y ait moins de cadres, en bout de ligne, par rapport à un nombre donné d'employés), comme c'est le cas pour la famille des postes de directrice de soins infirmiers, où l'on est passé d'un taux d'encadrement de 1/20 en 1993-1994 à un taux de 1/34 en 1998-1999¹ ? Ou allons-nous plutôt assister à la tendance inverse, c'est-à-dire à une baisse du taux d'encadrement par l'ajout de nouvelles personnes cadres dans les établissements après les longues périodes d'importantes réorganisations et compressions de personnel cadre² ? Devrions-nous plutôt nous attendre à une forme de *statu quo* ou de gel du taux d'encadrement à son niveau actuel, comme l'ont mentionné quelques membres du groupe de travail ? « Peut-être avons-nous atteint un taux d'encadrement qui, croyons-nous, sera difficile à revoir, tant à la baisse qu'à la hausse », ont en effet dit certains.

La multitude de questions et d'hypothèses soulevées ainsi que l'absence de données plus fines et mises à jour, comme dans le cas de la famille des postes de DSI, ne nous ont pas permis de définir quantitativement vers quelle valeur ce taux d'encadrement allait tendre dans l'avenir et comment il pourrait jouer sur l'augmentation ou la réduction des effectifs cadres.

D. Estimation des facteurs contingents : une hypothèse de travail

Au terme des discussions et échanges avec les membres du groupe, et compte tenu des travaux de planification de main-d'œuvre réalisés par le MSSS pour d'autres catégories d'emploi ainsi que des études prévisionnelles sur l'augmentation des dépenses du réseau dans les prochaines décennies, nous avons décidé de fixer, pour l'ensemble des facteurs contingents utilisés dans le modèle de planification, à 1 % par année l'hypothèse d'accroissement du nombre de cadres dans le réseau de la santé et des services sociaux.

De façon concrète, une hypothèse d'augmentation de 1 % de l'effectif cadre représente l'équivalent d'une centaine de postes supplémentaires pour chaque année de la période de référence. L'effet cumulatif de la valeur de cet accroissement sur une période de dix ans équivaut à un ajout de 1 111 cadres dans le réseau de la santé et des services sociaux (voir le **tableau 6** à la page 15).

-
1. SERVICE DE LA PLANIFICATION ET DU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE, *Variation provinciale du taux d'encadrement pour la famille des D.S.I.*, Québec, 2000,
 2. Certaines informations recueillies au niveau macroscopique (voir le Groupe de travail sur les impacts de la transformation sur l'encadrement) font état d'une réduction d'environ 31 % du nombre de cadres entre 1991 et 1997 et d'un accroissement du taux d'encadrement de quelque 20 %.

Les membres du groupe de travail ont convenu que cette hypothèse d'accroissement de 1% est révisable annuellement en fonction des réalités des établissements et du milieu. Il sera donc de mise d'avoir tous les ans des données sur le recrutement des cadres afin de vérifier si l'hypothèse de 1 % s'accorde à la réalité des milieux.

Il a également été convenu que cette hypothèse d'accroissement ne devrait pas être considérée comme ayant un effet «symétrique» au regard de l'ensemble des établissements du réseau. Autrement dit, il faut prévoir un accroissement équivalent à 1 % proportionnellement à l'effectif cadre en place pour l'ensemble des établissements.

En effet, il se peut fort bien que la réalité du milieu et les besoins de la population commandent, dans certains cas et pour certains types d'établissements (centres jeunesse, CLSC-CHSLD ou autres), un accroissement des effectifs cadres supérieur ou inférieur à la projection de 1 %.

Cependant, les membres du groupe de travail sont d'avis qu'il est plus probable que le nombre de cadres à recruter dépasse cette évaluation ou, au mieux, demeure à la hauteur de la prévision de 1 %.

Bref, en aucun cas, l'hypothèse d'accroissement de 1 % des effectifs cadres ne doit être considérée comme une norme nationale au regard de laquelle toutes les initiatives d'ajustement des personnes cadres devraient être validées.

Enfin, il faut retenir qu'en ce qui concerne ce facteur contingent, les membres du groupe de travail sont d'avis de maintenir la projection de 1 % pour la période de référence, soit de 1999-2000 à 2000-2010, tout en reconnaissant que les augmentations seront plus importantes au cours des cinq premières années de la période de référence, justement pour résorber l'effet des départs, fort nombreux, liés au plan de transformation du réseau de la santé et des services sociaux.

4. LES BESOINS EN RECRUTEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE CADRE

Après avoir traité successivement des volets « offre » et « demande de main-d'œuvre » et examiné qualitativement et quantitativement chacun des éléments constitutifs de ces grandes composantes, nous sommes maintenant en mesure de dégager une résultante, soit les besoins en recrutement proprement dits.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les besoins en recrutement de main-d'œuvre représentent la somme des besoins auxquels il faudra répondre pour combler les départs et les nouveaux besoins déterminés par la projection de la demande. Rappelons qu'en ce qui concerne les nouveaux besoins, l'estimation de l'effet des facteurs contingents retenus a été traduite en une hypothèse d'accroissement annuel global équivalent à 1 % de l'effectif cadre au 31 mars 1999.

Le tableau 6, préparé par le Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre du MSSS, illustre la synthèse de ces données et l'évolution des besoins en recrutement pour la période 1999-2010.

Tableau 6

Les besoins en recrutement de personnes cadres pour la période allant de 1999-2000 à 2009-2010¹, pondérés par un facteur d'augmentation des besoins de 1 %

Année	Effectif désiré	Besoins	Départs	Recrutement brut	Recrutement net ²
1999-2000	9 689	96	302	398	400
2000-2001	9 786	97	448	545	554
2001-2002	9 884	98	468	566	582
2002-2003	9 983	99	466	565	588
2003-2004	10 082	100	512	612	643
2004-2005	10 183	101	519	620	658
2005-2006	10 285	102	525	627	673
2006-2007	10 388	103	534	637	691
2007-2008	10 492	104	529	633	694
2008-2009	10 597	105	540	645	715
2009-2010	10 703	106	485	591	669
Total		1 111	5 328 (56 %)	6 439	6 867 (72 %)

La partie gauche du Tableau 6 fait état de l'effectif dont aura besoin le réseau pour remplir sa mission (voir la colonne « effectif désiré »), alors que la partie droite indique l'effort de recrutement qui sera nécessaire pour combler les besoins en personnes cadres, besoins qui découlent, rappelons-le, des départs (facteurs d'attrition) et des autres facteurs contingents retenus dans le modèle.

En ce qui concerne l'effectif désiré (la demande), les projections pour la période allant de 1999 à 2010 se situent entre 9 689 et 10 703 cadres, ce qui représente une augmentation totale et cumulative de 1 111 cadres par rapport au 31 mars 1999. Cette variation, équivalente à environ 1 % de l'effectif annuel, est essentiellement tributaire du facteur

1. Source : Service de la planification et du développement de la main-d'œuvre du MSSS (mai 2000).
2. « En combinant le nombre annuel des départs à résorber avec l'accroissement annuel des besoins, on obtient le nombre de personnes qu'il faudra ajouter chaque année pour obtenir l'effectif désiré. C'est ce qu'on appelle le recrutement brut. Le nombre net de personnes à recruter pour obtenir l'effectif désiré doit tenir compte de l'attrition propre à ce groupe de nouveaux arrivants au fil des années. Le nombre de personnes à recruter en tenant compte de cette réalité doit donc être supérieur au nombre brut initialement évalué. C'est ce qu'on appelle le recrutement net. »

contingent relatif à « l'augmentation des besoins de la population en ce qui a trait aux soins et aux services de santé ».

Par ailleurs, on remarquera que les années 2003 à 2008 sont celles où, selon le plan, l'on assistera à un « pic » ou à une escalade significative dans les départs des cadres du réseau de la santé et des services sociaux, car on s'attend à une moyenne de 526 départs annuellement au cours de cette période.

Quant au nombre total cumulatif des départs, on l'évalue à 5 328. Cela équivaut à environ 56 % de l'effectif annuel cadre du réseau au 31 mars 1999.

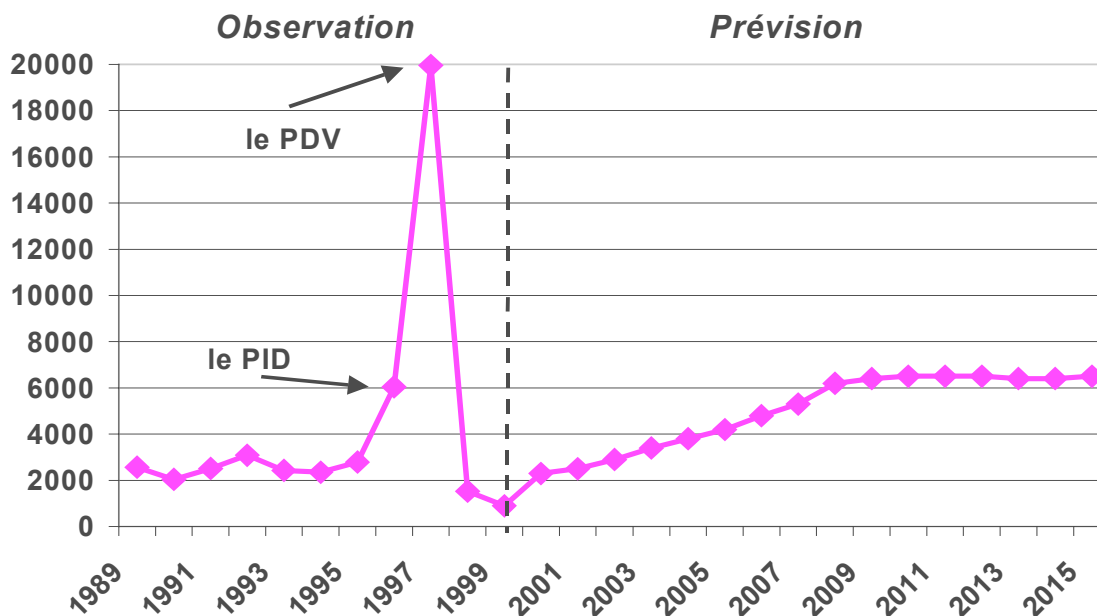
Ces chiffres rendent bien compte du défi auquel devra faire face le réseau sur le plan du recrutement pour suppléer à l'attrition de personnel cadre. Étant donné par surcroît le taux de roulement des recrues au cours de la première année suivant leur embauche, il faudra recruter en moyenne quelque 625 cadres (recrutement net) par année, comme on peut le constater au tableau 6.

Tout indique également que les années 2003 à 2008 seront des années d'activité intense en matière de recrutement de personnel cadre puisqu'il faudra recruter annuellement de 643 à 715 personnes. Notons enfin que le réseau aura à prévoir, au cours des 10 prochaines années, le recrutement et l'embauche de 6 867 personnes au total, soit l'équivalent d'à peu près 72 % des effectifs actuels. Un formidable défi en perspective !

Ce portrait de la situation du personnel cadre est cohérent avec celui de l'ensemble du personnel du réseau de la santé et des services sociaux. En effet, le tableau 7 montre que le chiffre moyen de départs à la retraite va tripler au cours des 10 prochaines années, et qu'il passera ainsi d'une moyenne de 2 500 départs en 2001 à plus de 6 500 en 2011.

Tableau 7

Évolution du nombre de retraités du RSSS de 1989 à 2015



PID : Programme d'indemnité de départ : programme d'incitation au départ qui a eu cours dans le réseau de la santé et des services sociaux de la santé en 1996.

PDV : Programme de départ volontaire : programme de départ appliqué à tout le secteur public en 1997.

Pour en revenir à la situation des cadres, il convient de rappeler les raisons qui font du recrutement de la relève un défi de taille. Lorsqu'on sait que 80% du recrutement pour des postes cadres se fait habituellement à partir de la main-d'œuvre du réseau même, quand on connaît un tant soit peu l'état d'esprit et la perception qu'entretient cette relève potentielle sur les postes de cadres (voir la section suivante), et quand on considère le niveau de préparation de cette relève ainsi que les difficultés actuelles pour attirer et garder en poste la main-d'œuvre cadre, on est en droit de s'attendre, en effet, à tout un défi sur le plan du recrutement.

Mais, comme nous le verrons plus loin, ce défi ne demeurera pas une mission impossible pour le réseau de la santé et des services sociaux si celui-ci se persuade de **la nécessité de la mise en œuvre concertée d'un plan d'action fait de mesures nationales, régionales et locales pour promouvoir et former une relève cadre**. Nous proposons d'ailleurs l'essentiel de ces mesures dans les prochaines sections du présent rapport.

*planification de la main-d'oeuvre
personnel cadre et hors-cadre
du réseau de la santé et des services sociaux*



Deuxième partie :
Les problèmes liés à la relève cadre et hors-cadre

Introduction

Au cours des prochaines pages, nous nous attarderons à mieux décrire les obstacles qui rendent difficile le remplacement des effectifs cadres et hors-cadres dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Outre les chiffres déjà présentés, qui traduisent l'importance de l'effort de recrutement à prévoir, nous nous sommes inspirés d'écrits qui traitent de ce problème dans le réseau de la santé et des services sociaux et dans les organisations publiques et privées. En plus de la littérature sur les facteurs susceptibles d'attirer du personnel et de l'inciter à demeurer en poste (voir l'annexe IV), nous avons consulté des recherches faites auprès du personnel d'encadrement de même que des documents issus d'associations de cadres et de hors-cadres.

Nous avons de plus enrichi notre compréhension du problème en nous basant sur les résultats des huit groupes de discussion tenus dans quatre régions administratives du Québec. Ceux-ci réunissaient près de cent personnes, soit des cadres en poste ainsi que des professionnels et syndiqués susceptibles de faire partie de la relève.

Une synthèse de ces différentes sources d'information a par la suite été présentée au groupe de travail afin de s'assurer que le portrait de la situation reflète effectivement la réalité des établissements et du réseau de la santé et des services sociaux.

De cette démarche se dégagent quatre constats principaux sur lesquels le groupe de travail a fait consensus, et qui seront explicités de façon plus détaillée dans les pages suivantes.

- 1. Alors que le nombre d'effectifs à remplacer sera très important au cours des dix prochaines années, le réseau ne perçoit pas l'importance d'agir rapidement et de façon concertée.**
- 2. Dans les conditions actuelles, les postes cadres et hors-cadres attirent peu la relève potentielle, tant du réseau que de l'extérieur de celui-ci.**
- 3. Il existe peu de mesures de soutien en matière d'identification et de développement de la relève cadre et hors-cadre.**
- 4. En conséquence, et si aucune mesure corrective n'est instaurée à court et à moyen terme, on court un fort risque de pénurie de relève cadre et hors-cadre de qualité d'ici quelques années.**

Note : Les points mentionnés dans le présent chapitre illustrent un ensemble de facteurs qui limitent l'attrait des postes de cadre. L'ordre de présentation de ceux-ci ne constitue cependant pas un ordre de priorité.

1. LE RÉSEAU NE PERÇOIT PAS L'IMPORTANCE D'AGIR RAPIDEMENT ET DE FAÇON CONCERTÉE

Faits et constats

- 1.1. Le réseau sera aux prises avec un nombre important de départs au cours des prochaines années**
- a) 6 867 cadres devront être recrutés au cours des 10 prochaines années (2000-2010), soit 72 % des cadres en poste au 31 mars 1999.
 - b) 80 % du recrutement concerne des postes de cadres intermédiaires. Aucune mesure particulière de développement de la relève ne s'adresse aux professionnels et aux syndiqués, lesquels constituent la filière principale, voire unique de recrutement.
 - c) Les directeurs généraux et les hors-cadres seront à court terme les plus touchés par les départs à la retraite, ceux-ci ayant une moyenne d'âge actuelle de 52 ans :
 - 23 % (soit 115) des directeurs généraux et hors-cadres sont âgés de 55 ans ou plus ;
 - 12 % (soit 162) des cadres supérieurs sont âgés de 55 ans ou plus ;
 - 9,5 % (soit 728) des cadres intermédiaires sont âgés de 55 ans ou plus.
- 1.2. L'attrait des postes de cadre semble avoir diminué au cours des dernières années chez le personnel non cadre**
- a) On constate déjà des difficultés importantes de recrutement à l'intérieur du réseau, qui se vérifient dans les affichages multiples, les intérim prolongés, le recours à des ressources externes, la sollicitation de candidatures dans d'autres établissements, etc.
 - b) Les ressources professionnelles issues de l'extérieur du réseau sont difficiles à attirer et à conserver.
- 1.3. On a, au cours des dernières années, consacré beaucoup d'énergie et d'argent pour favoriser et assister les départs, mais peu de ressources pour soutenir le développement de la relève.**

2. LES POSTES DE CADRE ET DE HORS-CADRE ATTIRENT PEU LA RELÈVE POTENTIELLE

2.1. Irritants liés à la reconnaissance de la fonction et de la contribution des individus

- a)* Les non-cadres assumant des intérimis et les cadres en poste se sentent peu valorisés et reconnus dans leurs fonctions par les établissements, par le Ministère, par le gouvernement ou par la population. Ils estiment que ce manque de reconnaissance a un effet négatif sur la relève.
- b)* La fonction de cadre en tant que telle est peu reconnue et valorisée comme élément essentiel du système de soins de santé et de services sociaux.
- c)* Les cadres eux-mêmes trouvent que l'on mise trop sur l'engagement personnel des cadres sans toutefois leur donner les conditions de travail et le soutien nécessaires aux individus qui occupent de telles fonctions.

2.2. Irritants liés à l'exercice de la fonction

- a)* Charge de travail trop grande (dossiers trop nombreux, temps insuffisant pour mener à bien les mandats).
- b)* Problèmes liés à l'équipe de gestion : incohérence des décisions, manque de transparence, de collaboration, de cohésion, style de gestion non participatif et unidirectionnel.
- c)* Difficulté à conserver un équilibre entre le travail et la vie personnelle.
- d)* Manque d'autonomie, difficulté d'influencer, de prendre des décisions, d'utiliser son expertise.
- e)* Manque de ressources techniques et humaines pour appuyer les cadres dans leurs fonctions (horaires de travail, rapports, bureaucratie, etc.).

2.3. Irritants liés aux conditions de travail

- a)* Perte de la sécurité d'emploi, particulièrement chez les non-cadres.
- b)* Absence de mesures favorisant la mobilité entre les établissements et permettant d'occuper un nouveau poste ou de se préparer à en occuper un.
- c)* Rémunération inadéquate compte tenu des responsabilités, du mince écart salarial avec les subordonnés et des conditions salariales prévalant pour des fonctions comparables dans le secteur privé et dans d'autres provinces.

- d) Système de conditions de travail ne tenant pas suffisamment compte des particularités de la fonction et est trop calqué sur le modèle du personnel syndiqué.

3. LES MESURES DE SOUTIEN À L'IDENTIFICATION ET AU DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE SONT DÉFICIENTES

Cadres et hors-cadres en général

- a) À l'exception de la Politique de développement de compétences qui en fait timidement mention, il n'existe pas, au niveau national, d'orientations générales et de politiques qui soutiennent les interventions particulières en matière de développement de la relève pour l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux.
- b) Il n'existe dans le réseau aucune démarche ni aucun outil intégré pour soutenir les établissements et les régions en matière d'identification, d'évaluation et de formation de candidats susceptibles de constituer une relève pour les postes de cadres et de hors-cadres.
- c) Il y a peu de consensus sur les profils de compétences générales recherchés et ceux-ci sont peu connus des personnes intéressées à devenir cadre.
- d) Il n'existe pas de lieu désigné (au niveau national ou régional) où l'on puisse s'adresser pour faire connaître son intérêt envers un poste, prendre connaissance des occasions d'emploi ou, pour les employeurs, obtenir des candidatures de qualité.
- e) Peu de régions ont des activités structurées en matière d'identification de la relève.
- f) À cause du mode d'organisation et de fonctionnement « en silo » du réseau, les régies régionales et les établissements éprouvent des difficultés à instaurer des programmes s'appliquant à tous les établissements et pouvant appuyer la mobilité des cadres et le développement de la relève.
- g) Faute de sensibilisation, de temps, de moyens et de ressources, le dossier de la planification de la main-d'œuvre pour le personnel d'encadrement n'est pas prioritaire, tant au niveau local que régional.
- h) Très peu d'établissements ont un plan d'action et des activités structurées en matière d'identification et de développement de la relève.
- i) Les établissements veulent d'abord et avant tout recruter et former, s'il y a lieu, leur propre relève. La perspective de contribuer au

développement d'une relève pour l'ensemble du réseau, même au niveau régional, suscite peu d'intérêt.

- j)* Les établissements continuent d'avoir des exigences pointues et agissent donc comme s'il y avait encore beaucoup de candidats disponibles.
- k)* Les exigences liées à la sélection empêchent de considérer suffisamment de candidats qui auraient le potentiel pour occuper les postes disponibles.
- l)* Les cadres qui veulent faire preuve de mobilité sont souvent mal perçus dans leur établissement. Cette situation est encore plus aiguë en ce qui concerne les directeurs généraux, qui sont alors souvent vus comme déloyaux envers l'organisation.
- m)* Les cadres et les non-cadres doivent composer avec la volonté de l'employeur pour obtenir des congés sans solde ou un prêt de service lorsqu'ils désirent occuper des fonctions de responsabilité supérieure dans un autre établissement.

Accès à des postes de cadre intermédiaire

- a)* La Politique de développement de compétences du personnel d'encadrement est peu explicite en ce qui a trait aux non-cadres qui pourraient constituer une relève pour des postes cadres. Selon les acteurs concernés, cet aspect ne semble pas faire partie de la politique.
- b)* Sauf exception, aucune mesure (politique, orientations, programme de financement, conventions collectives), au niveau local ou régional, ne soutient le développement des compétences en gestion des professionnels et syndiqués intéressés par des fonctions de cadre.
- c)* Peu de programmes de formation régionaux pour les cadres sont ouverts aux professionnels et syndiqués susceptibles de constituer une relève.
- d)* Les candidats ciblés ne sont pas informés par l'organisation qu'ils constituent la relève potentielle.
- e)* Les personnes intéressées à occuper des fonctions et des postes de gestion sont peu appuyées dans leurs initiatives en matière de formation et de développement de compétences.
- f)* Les professionnels et les syndiqués qui occupent temporairement des fonctions de gestionnaires le font, la plupart du temps, sans supervision ni appui. De plus, ces personnes sont peu attirées par des postes d'encadrement couvrant différents secteurs d'activité.

- g) Les associations de cadres déplorent que peu de personnes au seuil de la retraite soient utilisées pour agir à titre de mentor auprès de la relève.

Accès à des postes de responsabilité supérieure

- a) Bien que la Politique de développement de compétences fasse mention du plan de carrière, les intervenants ont l'impression que cette politique est surtout axée sur l'acquisition de compétences se rapportant aux besoins particuliers de l'organisation, mais qu'elle laisse peu de place aux activités liées au plan individuel de carrière.
- b) Les associations de cadres supérieurs et de directeurs généraux soulignent la difficulté qu'ont les établissements à financer des prêts de service ou des stages prolongés.
- c) Les cadres désireux d'occuper un poste de responsabilité supérieure sont laissés à eux-mêmes pour se préparer à accéder à ces fonctions (peu de soutien organisationnel, et encore moins de soutien à la planification de carrière).

4. DES DIFFICULTÉS MAJEURES DE RECRUTEMENT EN VUE

Comme nous l'ont mentionné plusieurs personnes, notamment des représentants régionaux de directeurs de ressources humaines de l'Association des hôpitaux du Québec et de l'Association des CLSC-CHSLD, on éprouve sur le terrain, et ce, depuis plusieurs mois déjà, des **difficultés importantes de recrutement de candidats** pour combler des postes de gestionnaires à tous les niveaux d'encadrement, et plus particulièrement dans les secteurs d'activité clinique.

De façon concrète, **ces difficultés de recrutement** se traduisent par des signes tels :

- l'affichage multiple et de nombreux avis de deuxième concours ou de prolongation de concours ;
- la prolongation d'intérim et le cumul de fonctions ;
- les fréquents recours à des ressources externes ;
- la « sollicitation » de candidatures de personnes déjà en poste dans d'autres établissements ;
- un processus de dotation de postes cadres dont la mise au point nécessite de plus en plus de temps ;
- un nombre très restreint de postulants issus du réseau ou de l'extérieur du réseau ;
- la qualité relative des candidatures reçues.

Qui plus est, si aucune mesure ne vient améliorer les conditions permettant d'attirer et de maintenir en poste le personnel cadre et hors-cadre, on prévoit même une dégradation de la situation, dégradation qui se manifestera par une compétition féroce entre les établissements pour retenir, recruter ou débaucher les personnes qualifiées, par des opérations de restructuration des postes visant à suppléer au nombre peu élevé de titulaires, etc. Il est aussi possible qu'on voit des titulaires de postes cadres lorgner des postes de syndiqués dans leur secteur d'activité.

À l'instar des participants des groupes de discussion consultés, les représentants régionaux de directeurs de ressources humaines de l'Association des hôpitaux du Québec et de l'Association des CLSC-CHSLD relient cette situation au **contexte organisationnel actuellement difficile** (charge de travail considérable, taux d'encadrement, climat), **mais aussi aux conditions de travail** (salaire, sécurité) **perçues comme non avantageuses par rapport à celles des employés syndiqués**. Cette explication est d'ailleurs assez cohérente avec les résultats des travaux de recherche menés dans le milieu de la santé et des services sociaux (voir entre autres les études de Bruno Fabi et de ses collaborateurs, 1999 et 2000) et avec la documentation spécialisée relative aux questions d'attraction et de maintien en poste des gestionnaires.

Combinées aux départs massifs des cadres, ces difficultés d'attirer et de garder en poste les gestionnaires pourraient, à moyen terme, et si peu de mesures correctives sont appliquées, **entraîner une pénurie de personnel motivé et qualifié pour assumer des fonctions d'encadrement** dans le réseau de la santé et des services sociaux.

*planification de la main-d'œuvre
personnel cadre et hors-cadre
du réseau de la santé et des services sociaux*



**Troisième partie :
Plan d'action**

PLAN D'ACTION NATIONAL GÉNÉRAL

VERS UNE STRATÉGIE GAGNANTE EN VUE D'ATTIRER, DE MAINTENIR EN POSTE ET DE DÉVELOPPER LA RELÈVE CADRE ET HORS-CADRE DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Le contexte

Recruter au bas mot 6 867 personnes ou l'équivalent de 72 % de l'effectif cadre¹ et hors-cadre nécessaire au bon fonctionnement du réseau de la santé et des services sociaux au cours des 10 prochaines années, voilà l'important défi qu'aura à relever le réseau. De fait, dès 2005, l'effort de recrutement sera deux fois supérieur à celui fourni en 1991, alors qu'en 2009, cet effort triplera. Il s'agit d'un défi d'autant plus important qu'il se situe dans un contexte où l'on appréhende une pénurie parce que les postes de cadres du réseau attirent peu la relève potentielle travaillant déjà dans le réseau ou à l'extérieur de celui-ci. Il faut également noter que les professionnels du réseau susceptibles de remplacer les cadres seront aussi nombreux que ces derniers à partir d'ici 2010.

Bien plus, on prévoit que d'ici 10 ans, le taux de natalité baissera de 10 %, ce qui rendra encore plus féroce la compétition pour l'embauche du personnel entre les différents secteurs socioéconomiques. Il semble en outre que l'immigration ne parviendra pas à combler l'écart entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Dans ce contexte, le réseau ne pourra plus se suffire à lui-même et devra à court et à moyen terme changer ses méthodes habituelles de recrutement. Il doit ouvrir toutes grandes ses portes aux diplômés des différentes facultés d'administration ainsi qu'à ceux et celles qui ont une expérience de gestion dans d'autres secteurs d'activité socioéconomique. La situation est telle qu'il est maintenant temps de mettre fin à « l'isolationnisme » en ce qui a trait au recrutement des cadres et des hors-cadres dans les établissements.

Il faut aussi s'attendre à ce que l'arrivée massive de jeunes et nouvelles recrues dans le réseau de la santé et des services sociaux modifie substantiellement la nature du profil de compétences du cadre (en lui demandant une expertise particulière en supervision, en gestion de personnel, en monitorat, etc.) ainsi que le taux d'encadrement ou le soutien à fournir au personnel d'encadrement.

1. Données au 31 mars 1999.

Force est de constater que notre réseau, comme d'autres, a dû faire face à trois phénomènes qui le préparent mal au défi de la planification de la main-d'œuvre et de la gestion de la relève cadre et hors-cadre.

D'abord, au cours des années 80 et au début des années 90, le réseau a connu l'ère de l'abondance et de la disponibilité de candidats qualifiés et compétents pour des postes de cadres ou de hors-cadres, et ce, sans aucun effort de développement de la relève.

Pour répondre aux impératifs successifs de la « qualité-performance » et du « déficit zéro », le réseau a dû gérer ensuite les départs massifs de salariés et de cadres avec l'aide de programmes gouvernementaux fort avantageux, ce qui n'a guère favorisé la planification de la relève au sein des établissements.

Enfin, les coupures de postes ainsi que les fusions et regroupements d'établissements commandés par les plans régionaux de transformation du réseau ont, comme nous le savons tous, semé une morosité qui perdure et rendu les conditions de travail et d'exercice des cadres de plus en plus difficiles, ce qui a entraîné chez eux un sentiment de dévalorisation. À cet égard, rappelons des propos qui sont ressortis des groupes de discussion (voir l'annexe III), et qui interpellent les équipes de direction et tout en touchant directement le style de gestion : « Nous voulons des équipes de direction cohérentes, qui tirent dans la même direction ; nous voulons de l'autonomie, de la marge de manœuvre, du pouvoir et la capacité d'influencer ; nous voulons un salaire en fonction de nos responsabilités et de notre disponibilité ainsi que la possibilité de développer nos compétences », disent les cadres et les candidats à la relève.

Beaucoup de départs à l'horizon, des postes qui attirent peu, une compétition sans précédent entre les différents secteurs d'activité économique pour de la main-d'œuvre qualifiée, un réseau qui ne saisit pas toute l'ampleur de la menace et est en somme peu préparé à affronter la situation : voilà le contexte auquel nous devons faire face.

Désormais, il faut agir et, surtout, faire autrement pour aspirer à réussir le « virage de la relève ». Ne dit-on pas « aux grands maux, les grands remèdes » ? Voyons donc quels sont ces remèdes.

Proposer un nouveau contrat aux cadres du réseau et à la relève potentielle

L'objectif est connu : réussir à combler les 6 867 départs prévus d'ici 10 ans par l'embauche de personnes compétentes et motivées, susceptibles de répondre aux besoins toujours plus nombreux des usagers du réseau de la santé et des services sociaux. Pour ce faire, les différents partenaires concernés doivent soumettre aux cadres du réseau et à la relève une nouvelle proposition, un nouveau contrat de travail qui suscite l'enthousiasme

et la fierté, en somme, une proposition qui ne pourra être refusée. Elle devra tourner autour des principes et dimensions suivants :

- 1) un réseau de services intégrés centré sur les besoins des usagers plutôt que sur les catégories d'établissements ;
- 2) une définition claire des rôles et des pouvoirs entre les niveaux national, régional et local, ainsi que l'autonomie nécessaire pour agir tout en rendant compte de ses actions ;
- 3) des établissements centrés sur les résultats à atteindre et sur la mesure de la performance pour leur réussite ou leur échec ;
- 4) une gestion qui s'appuie sur des valeurs et des stratégies modernes, qui donne du sens aux actions entreprises (des projets et une vision) et qui soit à l'écoute du personnel, qui le responsabilise et le valorise, et qui crée de l'enthousiasme au sein d'une équipe de gestion susceptible d'améliorer les services offerts aux usagers ;
- 5) une gestion des ressources humaines axée sur la valorisation de la fonction de cadre, sur la reconnaissance de la contribution des individus, sur les défis à relever, sur l'autonomie du personnel, et sur des stratégies modernes de développement des compétences et de développement de carrière au sein du réseau aux niveaux local, régional et national ;
- 6) des projets locaux et régionaux d'identification et de développement de la relève, le tout à l'aide, bien sûr, de moyens et d'outils éprouvés, à l'intérieur d'un cadre national dynamique ;
- 7) la valorisation de la fonction de directeur général, valorisation qui exige d'augmenter le pouvoir de décision et, de façon marquée, la rémunération et les conditions de travail rattachées à la fonction, tout en renforçant la nécessité de rendre des comptes ;
- 8) la révision du système de classification des cadres ainsi que l'augmentation du niveau de rémunération de façon à ce que, d'ici cinq ans, le réseau puisse être concurrentiel avec tous les secteurs économiques, y compris les secteurs de pointe ;
- 9) l'instauration de mesures positives favorisant le maintien en poste des cadres plus expérimentés, de façon à ce qu'ils continuent d'occuper leur poste ou deviennent conseillers ou formateurs auprès de la relève (mentorat) ;
- 10) une volonté plus grande des acteurs concernés de recruter à l'extérieur du réseau, autant dans le domaine administratif que dans les autres sphères d'activité.

Voilà somme toute un cadre de référence positif, attrayant et susceptible assurément de guider et d'inspirer les actions de tous les acteurs et partenaires concernés par le défi qui consiste à attirer, à maintenir en poste et à développer la relève cadre de notre réseau.

Condition gagnante : travailler ensemble

Le défi est de taille ; l'attitude adoptée devra être à la hauteur et porteuse d'avenir. Il ne suffira pas que chaque établissement fasse son bout de chemin, qu'il instaure une stratégie de recrutement et un plan d'attaque axés sur un meilleur marketing et des annonces de plus en plus grandes dans les journaux, ou encore qu'il offre une sixième semaine de vacances... Cette surenchère ne mène nulle part, comme on le constate avec les infirmières et les infirmiers. Cette façon de faire ne crée pas une relève répondant aux besoins des établissements, elle ne contribue qu'à déplacer les mêmes ressources vers d'autres lieux où les conditions sont un peu plus avantageuses et, à la longue, une fois que tous auront été dépossédés, il n'y aura plus personne à embaucher. Ce n'est pas ce qu'on appelle travailler ensemble !

Travailler ensemble dans un contexte où il importe de former la relève, c'est plutôt partager un projet avec les partenaires nationaux et les acteurs locaux concernés, c'est mettre en place un plan d'attaque et des actions communes et solidaires. Travailler ensemble, c'est aussi partir d'une même lecture des besoins, c'est se donner et partager des objectifs, des moyens et des ressources pour répondre à ces besoins. Travailler ensemble, c'est également accepter de préparer la relève sans l'assurance définitive de pouvoir toujours garder dans son établissement ces nouvelles compétences. Travailler ensemble, c'est s'ouvrir et accepter de partager les bons coups, les réussites, mais aussi les expériences qui ont moins bien tourné, de façon à ce que les autres évitent d'emprunter des avenues qui ne mènent nulle part.

En somme, travailler ensemble, c'est préparer collectivement des cadres compétents pour gérer nos organisations de santé et de services sociaux qui en ont tant besoin.

La responsabilité des acteurs

Au premier chef, l'établissement et son conseil d'administration doivent faire du projet de planification de la main-d'œuvre et de développement de la relève un dossier prioritaire, intégré à l'exercice de la planification stratégique de l'établissement et suivi d'un plan d'action annuel qui sera inclus dans les ententes de gestion.

Outre les programmes d'identification, d'évaluation et de développement de la relève qui soutiennent les établissements, **les régies régionales** doivent assurer un leadership à l'égard de ce projet. Cela suppose qu'on réunisse les acteurs concernés pour que leur région conçoive une stratégie gagnante, qu'on s'appuie sur des assises nationales autant en ce qui concerne le développement de la relève que le développement des compétences, et qu'on suscite une nouvelle solidarité entre les établissements.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux doit donner son sens au projet et être le fer de lance dans la planification et le développement de la relève en s'assurant que tous les acteurs se mettent à la tâche et qu'ils aient les moyens d'atteindre les résultats attendus. En plus d'avoir à évaluer la performance du réseau tout en partageant sa lecture de l'environnement de travail et des problèmes qui y sont liés, le Ministère, avec l'appui de ses partenaires, joue un rôle capital dans l'implantation de mesures et de conditions de travail susceptibles d'attirer et de maintenir en poste le personnel d'encadrement.

À titre d'organisme national, et en plus d'assumer les rôles de vigie et de centre de documentation, **le Centre de référence** met son expertise au service du Ministère, des régions et des établissements pour l'actualisation des différents programmes destinés à la relève qui nécessitent la définition de profils de compétences, l'évaluation du potentiel de gestion, le mentorat, et qu'on conçoive des plans individuels de carrière.

Les associations de cadres et d'établissements sont des partenaires privilégiés car elles contribuent à la conception et à la mise en oeuvre des initiatives nationales, régionales et locales. Elles participent activement aux discussions sur les conditions de travail susceptibles d'attirer et de maintenir en poste le personnel d'encadrement et sensibilisent leurs membres à la nécessité d'entreprendre, en cette matière, des actions concrètes.

Priorités et axes d'intervention

Pour que le réseau relève avec succès le défi qui consiste, pour les dix prochaines années, à renouveler une bonne partie de sa main-d'œuvre cadre dans un contexte où il est de plus en plus difficile d'attirer et de maintenir en poste le personnel d'encadrement, cinq axes d'intervention ont été retenus.

1. Actions visant à sensibiliser les partenaires et les acteurs à l'importance d'agir rapidement et de façon concertée

Il est nécessaire que les différents acteurs et partenaires visés conçoivent une série de moyens d'information et d'échange autour du contenu du rapport. L'objectif poursuivi ici est d'amener l'ensemble des partenaires, et plus particulièrement les conseils d'administration, les équipes de direction des établissements et les régions à se mettre sur un pied d'alerte en ce qui concerne l'attraction et le maintien du personnel cadre et le développement de la relève.

La sensibilisation des conseils d'administration des établissements de même que la tenue du rendez-vous annuel des partenaires sur les thèmes de la gestion et du développement de la relève cadre et hors-cadre figurent au centre de cette démarche.

2. Actions visant à préciser et à faire connaître les besoins en matière de personnel cadre et hors-cadre

Il est entendu, tout d'abord, que les établissements et les régies régionales doivent entreprendre, à leur niveau, des exercices de planification locale et régionale de leurs besoins en personnel cadre et hors-cadre et mettent en œuvre, par la suite, un plan d'action conséquent.

Les acteurs doivent également définir et faire connaître des profils de compétences clés qui s'appuient sur une vision des besoins en personnel d'encadrement commune aux différentes instances du réseau.

Enfin, il est nécessaire que le MSSS mette en place un mécanisme d'information sur les emplois disponibles, en collaboration avec les régies et les établissements, et que ces derniers s'assurent que les exigences d'emplois fixées conduisent à un plus grand éventail de candidatures.

3. Actions visant à améliorer l'adéquation entre les besoins du réseau et la disponibilité de la main-d'œuvre

Afin d'aider les organisations du réseau à se donner des plans de gestion et de développement de leur relève cadre et hors-cadre, il a été convenu qu'il fallait s'appuyer sur une série de moyens : orientations nationales en matière de planification et de gestion de la relève, proposition d'un cadre de référence en cette matière, actions visant à identifier et à développer la relève aux niveaux local, régional et national.

Il faut également concevoir des outils et instaurer des services spécialisés pour soutenir le Ministère, les régies et les établissements dans la mise en œuvre de programmes d'identification, d'évaluation et de développement de la relève cadre et hors-cadre, sans oublier des programmes d'intégration à la fonction destinés aux nouvelles recrues.

4. Actions visant à améliorer les facteurs susceptibles d'attirer et de maintenir en poste le personnel d'encadrement

Dans le but d'améliorer de manière significative les facteurs susceptibles d'attirer du personnel pour occuper des fonctions d'encadrement et de garder en poste ce personnel, il a été convenu qu'il fallait revoir les conditions de travail des cadres et hors-cadres sur les chapitres de la rémunération et des mesures qui s'appliquent au développement de la relève, au plan de carrière, à la mobilité, sans oublier des modalités destinées aux cadres expérimentés qui songent à la retraite, certains d'entre eux pouvant agir à titre de mentor auprès des nouvelles recrues.

Le plan d'action prévoit également que les établissements, en collaboration avec leurs partenaires, s'assurent que les conditions d'exercice des fonctions d'encadrement soient plus attrayantes et tiennent compte de variables liées à la qualité de vie au travail et à la valorisation du personnel d'encadrement.

5. Actions visant à assurer un suivi au plan d'action

En collaboration avec les partenaires concernés, le MSSS s'assure de la mise à jour et de la révision du présent rapport, coordonne la réalisation du plan d'action, en évalue les résultats et s'assure que la reddition des comptes est effectuée.

De plus, compte tenu des réalités du milieu en ce qui concerne les mouvements de personnel réels et les besoins nouveaux, il y aura lieu de mettre à jour et de réviser annuellement les prévisions relatives à l'an 1 du modèle ou d'autres données significatives.

PRIORITÉS (les incontournables)

1. Mettre en œuvre des plans locaux, régionaux et nationaux de planification de main-d'œuvre cadre et hors-cadre et en assurer le suivi.
2. Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'identification, d'évaluation et de développement des candidats à la relève.
3. Améliorer les conditions de travail du personnel d'encadrement.
4. Évaluer annuellement le plan d'action, mesurer les résultats atteints et mettre à jour les prévisions de besoins en main-d'œuvre cadre et hors-cadre

PLAN D'ACTION NATIONAL DÉTAILLÉ

AXE 1

ACTIONS VISANT À SENSIBILISER LES PARTENAIRES ET LES ACTEURS CONCERNÉS À L'IMPORTANCE D'AGIR RAPIDEMENT ET DE FAÇON CONCERTÉE

Résultat attendu :

Au 30 septembre 2002, s'assurer que 100 % des régies régionales et 90 % des établissements soient prêts à agir, c'est-à-dire qu'ils se soient donné des stratégies et des plans d'action touchant la problématique de la relève cadre et hors-cadre.

Indicateur :

Pourcentage des régies et des établissements s'étant donné des plans selon l'échéance prévue.

Actions principales	Coordonnateurs	Partenaires	Échéancier
1. Diffuser le rapport auprès des partenaires et des acteurs concernés par la problématique, ce qui inclut les conseils d'administration des établissements.	MSSS Régies régionales	CRDGC Associations de cadres Associations d'employeurs Régies régionales Établissements	Juin 2001
2. a) Informer les conseils d'administration sur les façons efficaces d'exercer leurs responsabilités quant à la relève de la direction générale, ce qui implique de choisir des conseils susceptibles d'être aux prises, à court et à moyen terme, avec cette réalité. b) Concevoir un programme de formation à l'intention des directions générales et des équipes de direction sur la planification et le développement de la main-d'œuvre d'encadrement.	Régies régionales	MSSS	Sept. 2001
3. Tenir une activité nationale (un rendez-vous annuel des partenaires) sur les thèmes de la gestion et du développement de la relève cadre et hors-cadre.	MSSS	L'ensemble des partenaires	Nov. 2001

AXE 2

ACTIONS VISANT À PRÉCISER ET À FAIRE CONNAÎTRE LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERSONNEL CADRE ET HORS-CADRE

Résultat attendu :

Que d'ici le 30 septembre 2001, 100% des établissements et des régies régionales aient tracé un portrait local et régional au regard des besoins évolutifs de main-d'œuvre cadre, à l'aide d'un outil permettant de tracer un portrait provincial.

Indicateurs :

Pourcentage de régions ayant déterminé leurs besoins en main-d'œuvre de remplacement au 30 septembre 2001.

Pourcentage d'établissements ayant déterminé leurs besoins en main-d'œuvre au 30 septembre 2001.

Actions principales	Coordonnateurs	Partenaires	Échéancier
1. Faire une planification de main-d'œuvre locale précisant notamment le nombre d'emplois vacants par secteur d'activité, le nombre de personnes intérimaires par secteur d'activité et le nombre de personnes susceptibles de prendre leur retraite au cours des trois prochaines années, à partir de l'outil conçu par les régies régionales.	Établissements	Régies	Sept. 2001
2. Effectuer une planification de main-d'œuvre régionale regroupant les besoins en main-d'œuvre locaux et dégageant des priorités d'action.	Régies	Établissements	Sept. 2001
3. Mettre en place un mécanisme d'information sur les emplois disponibles.	MSSS	Établissements Régies	Sept. 2001
4. Concevoir un outil d'aide à la décision en matière d'organisation des effectifs d'encadrement.	Comité des partenaires	UQTR	Nov. 2001
5. Établir et faire connaître des profils de compétences clés s'appuyant sur une vision des besoins en encadrement commune à toutes les instances du réseau.	MSSS pour les postes de DG Régies pour les postes de cadres supérieurs Établissements concertés pour les postes de cadres intermédiaires	Associations d'employeurs Associations de cadres CRDGC	Janv. 2002
6. S'assurer que les exigences requises pour postuler un emploi permettent un plus large éventail de candidatures (éviter le « prêt-à-porter »).	Établissements	Régies régionales	Continu
7. Analyser la capacité du réseau à accueillir des candidatures de l'extérieur du réseau.	Associations d'employeurs	Établissements	Janv. 2002

AXE 3

ACTIONS VISANT À AMÉLIORER L'ADÉQUATION ENTRE LES BESOINS DU RÉSEAU ET LA DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Résultats attendus :

Au 30 septembre 2003, avoir intégré dans un programme de développement de la relève l'équivalent de 2 000 candidats aptes à assumer des fonctions de cadre ou de hors-cadre.

Au 30 septembre 2003, avoir embauché pour des postes cadres et hors-cadres disponibles au moins 50 % des candidats issus des programmes de préparation à la relève.

Indicateurs :

Nombre de candidats sélectionnés et préparés à assumer des fonctions de cadre et de hors-cadre.

Pourcentage de personnes issues des programmes de préparation à la relève embauchées pour des postes cadres et hors-cadre.

Actions principales	Coordonnateurs	Partenaires	Échéancier
1. Établir un portrait des cadres et des hors-cadres en stabilité d'emploi.	MSSS	CRDGC Régies régionales	Avr. 2001
2. Énoncer des orientations ministérielles en matière de gestion et de développement de la relève cadre et hors-cadre en complémentarité avec la Politique de développement des compétences.	MSSS		Mai 2001
3. Établir un mécanisme structuré d'échange d'information sur les différents projets en matière de développement et de relève conçus par les établissements et les régies régionales.	Régies régionales	Établissements CRDGC Associations de cadres Associations d'employeurs	Nov. 2001
4. Instaurer et rendre accessibles aux établissements et partenaires des services spécialisés qui soutiennent la mise en œuvre de stratégies. Cela suppose : <ul style="list-style-type: none">– un centre de documentation (virtuel) sur les stratégies, outils et initiatives porteurs de succès ;– une communauté de pratique ou d'apprentissage virtuel ;– des services de consultation en matière d'identification, d'évaluation et de développement de la relève.	CRDGC	Régies Établissements Associations de cadres et d'employeurs	Nov. 2001
5. Prévoir une rubrique particulière sur la relève dans le repérage des pratiques innovatrices pour le Carrefour Innovation afin de reconnaître et de faire connaître les pratiques gagnantes dans ce domaine.	Comité des partenaires		Nov. 2001

<p>6. Concevoir et implanter des programmes structurés d'identification de candidats, d'évaluation de leur potentiel et de développement des compétences tenant compte des profils recherchés pour des postes et fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> – de DG ; – de cadres supérieurs ; – de cadres intermédiaires. 	<p>Déterminer par le MSSS en collaboration avec ses partenaires</p>	<p>Associations de cadres Associations d'employeurs Régies CRDGC</p>	<p>Janv. 2002</p>
<p>7. Analyser la pertinence d'instaurer des programmes de formation ou de développement permettant d'outiller les cadres sur la gestion en cas de pénurie de main-d'œuvre et de renouvellement de la main-d'œuvre.</p>	<p>Régies régionales</p>	<p>Établissements</p>	<p>Janv. 2002</p>
<p>8. Replacer les cadres et hors-cadres en stabilité d'emploi en tenant compte des besoins en main-d'œuvre déterminés et des profils recherchés.</p>	<p>Régies régionales</p>	<p>Établissements</p>	<p>Mars 2002</p>
<p>9. Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'intégration s'adressant aux nouvelles recrues dans les fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> – de DG ; – de cadres supérieurs ; – de cadres intermédiaires. 	<p>Déterminer par le MSSS en collaboration avec ses partenaires</p>	<p>Associations de cadres Associations d'employeurs Régies régionales Établissements</p>	<p>Avr. 2002</p>
<p>10. Évaluer le projet pilote d'amélioration de l'expérience pour la relève des directeurs généraux et apporter les correctifs nécessaires afin d'inclure cette mesure dans le programme de relève des DG.</p>	<p>MSSS</p>	<p>Associations de cadres Associations d'employeurs Régies Établissements</p>	<p>Juin 2002</p>

AXE 4

ACTIONS VISANT À AMÉLIORER LES FACTEURS SUSCEPTIBLES D'ATTIRER ET DE MAINTENIR EN POSTE LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

Résultat attendu :

Au 30 septembre 2003, avoir augmenté d'au moins 50 % le niveau de satisfaction des cadres et hors-cadres au regard d'un certain nombre de dimensions relatives au maintien des cadres et hors-cadres en exercice et susceptibles de susciter l'intérêt des professionnels aspirant à faire partie de la relève cadre.

Indicateur :

Écart moyen positif rapporté par un instrument conçu pour mesurer le degré d'intérêt et le taux de maintien en poste utilisé à deux moments précis (septembre 2001 et septembre 2003)

Actions principales	Coordonnateurs	Partenaires	Échéancier
1. Revoir les conditions de travail des cadres et des hors-cadres sur les points suivants : <ul style="list-style-type: none">– rémunération ;– liens d'autorité entre le MSSS, les régies et les établissements ;– régime de stabilité d'emploi ;– mesures favorisant la relève et le plan de carrière (stage, prêt de service, etc.) ;– système d'évaluation des emplois d'encadrement, notamment pour les emplois de directeurs adjoints.	MSSS	Associations de cadres Associations d'employeurs Régies Secrétariat du Conseil du trésor	Jun 2001 Jun 2001 Sept. 2001 Nov. 2001 Nov. 2001
2. Revoir les conventions collectives afin de faciliter la relève des cadres.	MSSS	AGESSS ACSSSQ ACSSS	Prochaines négociations
3. Concevoir et administrer un instrument de mesure des dimensions qui définissent l'intérêt et les conditions de maintien des cadres et des professionnels aspirant à faire partie de la relève.	Associations de cadres	CRDGC	Sept. 2001
4. Explorer le recours à la supervision et au mentorat pour favoriser la reconnaissance et la transmission de l'expertise ainsi que le maintien des cadres et hors-cadres en âge de prendre leur retraite à court terme.	MSSS	Associations de cadres Associations d'employeurs Régies	Déc. 2001
5. S'assurer que les conditions d'exercice des fonctions d'encadrement tiennent compte de la qualité de vie des cadres et des hors-cadres.	Établissements	Associations de cadres Associations d'employeurs Régies MSSS	Continu
6. Valoriser le rôle et reconnaître la contribution du personnel cadre et hors-cadre.	Établissements	Associations de cadres Régies MSSS	Continu

AXE 5

ACTIONS VISANT À ASSURER UN SUIVI DU PLAN D'ACTION

Résultat attendu :

S'assurer que les acteurs et partenaires visés aient réalisé, aux dates prévues, les activités dont ils ont la responsabilité.

Indicateur :

Pourcentage des activités réalisées aux dates convenues.

Actions principales	Coordonnateurs	Partenaires	Échéancier
1. Effectuer une évaluation et un suivi des activités prévues au plan d'action, notamment auprès du Comité des partenaires et au moment du Forum en DRH des régions régionales.	MSSS	Associations de cadres Associations d'employeurs Régies régionales	Continu
2. Recommander aux conseils québécois et canadien d'agrément d'intégrer la vérification du processus lié à la gestion et au développement de la relève dans le processus d'agrément.	MSSS	Associations de cadres Associations d'employeurs Régies régionales	Juin 2001
3. Mettre à jour annuellement le processus de planification de main-d'œuvre à la lumière des nouveaux paramètres intégrés au modèle de projection, ce qui inclut les résultats obtenus à l'aide de l'outil d'aide à la décision en matière d'organisation des effectifs d'encadrement.	MSSS	Associations de cadres Associations d'employeurs Régies régionales	Mai 2002

CONCLUSION

Le présent rapport démontre hors de tout doute qu'il faut agir maintenant si nous ne voulons pas être aux prises, d'ici quelques années, avec une pénurie importante de personnel d'encadrement. Les difficultés de recrutement qu'affronte actuellement le réseau en sont un signe avant-coureur.

Par ailleurs, remplacer 72 % des effectifs cadres qui quitteront le secteur de la santé et des services sociaux au cours des 10 prochaines années représente un défi de taille que notre réseau est capable de relever. Il en a vu d'autres.

Bien sûr, il faut que les établissements, les régies, le Ministère, le Centre de référence mettent en place des programmes d'identification, d'évaluation et de développement de la relève, qu'ils revoient les conditions de travail et corrigent les irritants liés à l'exercice de la fonction cadre, mais il faut aussi que ce défi devienne un défi pour chacun d'entre nous, que nous prenions notre retraite dans un an, dans cinq ans ou dans 10 ans. D'ailleurs, si chacun se sent concerné et prépare sa propre relève, le départ à la retraite ne se fera-t-il pas plus sereinement ?

Pour relever le défi qui se pose, il faut également que nos établissements et nos régions s'ouvrent sur le « monde ». Il faut changer la culture dite « du silo ». Il faut valoriser et favoriser les échanges entre les établissements, les catégories d'établissements et les régions, ainsi que les affectations temporaires, les mandats et les promotions de personnel venant de l'extérieur du réseau ; il faut en somme permettre au directeur général et au cadre une saine mobilité, toujours profitable aux personnes et aux organisations à moyen et à long terme, et ce, même en période difficile. Les organisations généreuses, ouvertes, qui traitent bien leur personnel cadre et hors-cadre en lui accordant toute l'importance voulue, ont davantage de chances de garder ce personnel ou d'attirer d'autres candidats plus facilement.

*planification de la main-d'œuvre
personnel cadre et hors-cadre
du réseau de la santé et des services sociaux*



Annexes

ANNEXE I

Liste des membres du conseil d'administration du Centre de référence

Daniel Adam

Vice-président exécutif
Association des hôpitaux du Québec

Gilbert Barrette

Président
Régie régionale de l'Abitibi-Témiscamingue

André Brunelle

Directeur général
Centre jeunesse de la Montérégie

Jean Castonguay

Président-directeur général
Centre de référence des directeurs généraux et
des cadres

Réal Cloutier

Président-directeur général
Association des gestionnaires des établissements de
la santé et des services sociaux

Michel Denis

Directeur général
Association des directeurs généraux de la santé
et des services sociaux du Québec

Paulin Dumas

Vice-président exécutif
Conférence des régies régionales SSSQ

Gilles Gauthier

Sous-ministre adjoint
Ministère de la Santé et des Services sociaux

Andrée Gendron

Directrice générale
Association des CLSC et CHSLD du Québec

Pierre Lamarche

Directeur général
Association des Centres jeunesse

Jacques Larouche

Directeur général adjoint et
directeur des ressources humaines
Centre hospitalier de l'Université de Montréal

Jacques Renaud

Vice-président exécutif
Association des établissements privés
conventionnés de la santé et des services
sociaux

Jean-Joseph Rheault

Directeur exécutif
Association des cadres de la santé et des services
sociaux du Québec

Robert Savard

Directeur général
Association des cadres supérieurs de la santé et
des services sociaux

ANNEXE II

Liste des membres du groupe de travail

Pierre Beaulieu

Délégué : régie régionale
Coordonnateur secteur planification et développement
régional du personnel d'encadrement
R.R. de Montréal-Centre (Montréal)

Martial Boudreault

Délégué : régie régionale
Conseiller en ressources humaines
R.R. du Saguenay—Lac Saint-Jean (Chicoutimi)

Jean Castonguay

Responsable du groupe de travail
Président-directeur général
Centre de référence des directeurs généraux et des
cadres

Micheline Gagné

Déléguée : régie régionale
Conseillère en gestion et développement des
ressources humaines
R.R. de Québec (Québec)

Daniel Harrisson

Délégué : régie régionale
Adjoint à la direction générale
R.R. de la Mauricie et du Centre-du-Québec
(Trois-Rivières)

Michel Legros

Délégué : Association des cadres SSS du Québec
Président
ACSSSQ (Montréal)

Louise Ricard

Déléguée : Association des établissements privés
conventionnés
Directrice du service des ressources humaines
AEPC (Montréal)

Lisette Shaffer

Déléguée : régie régionale
Conseillère en gestion
R.R. de Montréal-Centre (Montréal)

Micheline Bonner-Lesage

Déléguée : Association des CLSC-CHSLD
Directrice générale
CHSLD Le Trifluvien (Trois-Rivières)

Claudette Buissière

Déléguée : régie régionale
Coordonnatrice des ressources humaines réseau
R.R. de l'Outaouais (Hull)

Michel Delamarre

Délégué : Association des directeurs généraux
Directeur général
ARSSS de la MRC de Maskinongé (Louiseville)

Denis Gagnon

Délégué : MSSS
Agent de recherche
Ministère de la Santé et des Services sociaux
(Québec)

Lucie Lacroix

Déléguée : Association des cadres supérieurs SSS
Directrice des soins infirmiers
C.H. affilié universitaire de Québec

Sylvain Pelletier

Délégué : Association des gestionnaires des
établissements de la santé et services sociaux
Conseiller
AGESSS (Longueuil)

Normand Rinfret

Délégué : Association des hôpitaux du Québec
Directeur des ressources humaines
Centre universitaire de santé McGill (Montréal)

Lise Verreault

Déléguée : régie régionale
Directrice des ressources humaines
R.R. du Bas-Saint-Laurent (Rimouski)

ANNEXE III

Résultats des groupes de discussion

☐ FACTEURS ET CONDITIONS D'ATTRACTION

GROUPE DE PROFESSIONNELS	GROUPE DE CADRES
À la question « Si on vous offre d'occuper, à l'intérieur de votre organisation ou du réseau, un poste de cadre, quels seraient, par ordre d'importance décroissant, les facteurs que vous prendriez en considération pour décider d'accepter l'offre ? », le groupe de professionnels a donné la priorité aux facteurs suivants :	À la question « Si on vous offre d'occuper, à l'intérieur de votre organisation ou du réseau, un poste de niveau de responsabilité supérieure, quels seraient, par ordre d'importance décroissant, les facteurs que vous prendriez en considération pour décider d'accepter l'offre ? », le groupe des cadres a donné la priorité aux facteurs suivants :
1. Capacité de prendre des décisions (pouvoir, influence)	1. Cohérence, cohésion de l'équipe de gestion (respect, confiance, personnes qui vont dans la même direction)
2. Défis que comporte le poste	2. Autonomie, latitude, marge de manœuvre
3. Salaire correspondant au niveau de responsabilités	3. Défis que comporte le poste (résultats, contribution, développement du secteur)
4. Équilibre vie personnelle et travail (40-45 heures)	4. Pouvoir/influence (capacité d'agir, d'influencer, d'innover)
5. Autonomie (dans les moyens pour atteindre les résultats visés, marge de manœuvre, latitude)	5. Salaire (en fonction des responsabilités et des heures fournies)
6. Possibilité d'utiliser ses compétences, son expertise	6. Formation et développement des compétences
7. Conditions de travail (horaire, vacances, heures de travail)	7. Charge de travail (équilibrée, nombre de dossiers simultanés, temps dont on dispose)
8. Formation et développement de compétences	8. Soutien organisationnel (technique et administratif)
9. Équipe de gestion cohésive, qui se soutient	9. Effets des conditions de travail sur l'équilibre vie personnelle et travail

❑ **FACTEURS IRRITANTS**

GROUPE DE PROFESSIONNELS	GROUPE DE CADRES
<p>À la question « Quels sont, par ordre d'importance décroissant, les éléments qui vous rebutent et qui seraient un frein au fait que vous acceptiez de prendre un poste de cadre ? », le groupe de professionnels a donné la priorité aux éléments suivants :</p>	<p>À la question « Quelles sont, par ordre d'importance décroissant, les raisons les plus significatives qui pourraient inciter les personnes (cadres intermédiaires, supérieurs) à ne pas vouloir demeurer dans leur poste, voire même parfois vouloir le quitter ? », le groupe de cadres a donné priorité aux raisons suivantes :</p>
1. Charge de travail (trop grande, plus de 40 heures)	1. Charge de travail (nombre d'heures)
2. Style de gestion/direction (non participatif, unidirectionnel)	2. Équipe de gestion (incohérence des décisions, instabilité, peu de transparence, peu de collaboration)
3. Salaire plus ou moins équivalent aux responsabilités	3. Pas d'autonomie (trop de règles)
4. Effets des conditions de travail actuelles sur l'équilibre vie personnelle et travail (heures, distance du lieu de travail)	4. Manque de ressources (soutien administratif et technique)
5. Manque de collaboration entre collègues cadres (compétition, isolement)	5. Relations difficiles ou conflit avec le supérieur
6. Manque d'autonomie	6. Pression élevée (responsabilités importantes, difficultés de recrutement)
<p>7. Contexte organisationnel et qualité de vie au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - absence de sécurité d'emploi - relations de travail tendues - non-respect des cadres - instabilité organisationnelle 	7. Manque de reconnaissance (de la fonction cadre, de l'effort, de la contribution)
8. Nature du travail (tâches administratives, gestion des conflits du personnel, bureaucratie)	8. Salaire (équité par rapport aux professionnels)
9. Manque de ressources techniques et humaines	

ANNEXE IV

Résumé d'une recension de la documentation sur les facteurs susceptibles d'attirer et de maintenir en poste du personnel apte à occuper des fonctions de supervision et de gestion

Document présenté au Centre de référence

Par Cheddi Suddith, candidat au Ph. D. en psychologie industrielle

26 juin 2000

Préface

Le présent document constitue un compte rendu de la littérature empirique sur les facteurs qui attirent des employés dans des postes de supervision et de gestion et qui les incitent à y rester. L'objectif est d'établir, à partir de l'information contenue dans ce document, des pistes de recherche pour une démarche de validation ultérieure auprès des cadres du secteur de la santé au Québec. Ce processus a pour but ultime de favoriser une meilleure planification de la relève et une dotation efficace des cadres dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux au cours des années à venir.

Introduction

Les résultats des sondages effectués auprès des employés ont tendance à varier d'un type d'organisation à l'autre et d'un groupe d'employés à l'autre¹. Par exemple, il est possible que les employés du secteur public soient attirés et motivés par des facteurs différents de ceux du secteur privé. Il est également possible que les gens qui occupent des postes de gestion soient attirés et motivés par des facteurs différents de ceux qui n'occupent pas un poste de gestion. C'est pour cette raison que la recension présentée ici portera principalement sur les caractéristiques de la population cible, soit les cadres du secteur public de la santé et des services sociaux du Québec.

Bien qu'aucune étude ayant utilisé une population cible identique à celle qui est concernée par le présent mandat n'ait pu être recensée, certaines populations partagent des caractéristiques communes avec les sujets visés et ont fait l'objet de travaux. Voici donc un bref aperçu des résultats de ces études.

1. Voir J.J. JOHNSON, « Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate », *Public Personnel Management*, vol. 29, n^o 1, 2000, p. 119-128.

Secteur public vs secteur privé

- Selon Karl et Sutton¹, les employés du secteur public sont en général moins satisfaits que ceux du secteur privé.
- Pour leur part, Flynn et Tannenbaum² affirment que le secteur public est caractérisé par : *a*) des objectifs et des buts vagues ou ambigus, *b*) un plus grand roulement du personnel dirigeant, *c*) plus de sécurité d'emploi. Selon ces auteurs, un des facteurs qui contribuent à diminuer la satisfaction et l'engagement au travail des employés du secteur public pourrait être **le manque de clarté des buts et des objectifs**.
- L'hypothèse de Flynn et Tannenbaum est d'ailleurs confirmée par les travaux de Ting³. Selon lui, le **salaires** est un facteur de satisfaction important pour les employés de la fonction publique aux États-Unis. Or, plus les gens se dirigent vers des niveaux hiérarchiques élevés, moins le salaire devient important et est remplacé par d'autres facteurs tels la contribution à l'entreprise, l'accomplissement et les relations interpersonnelles.
- L'étude de Ting souligne également qu'aux États-Unis, la notion de « service public » ne semble pas augmenter la satisfaction au travail des employés du secteur public, parce que la société reconnaît peu cette valeur. Toujours selon cet auteur, l'**engagement** envers l'organisation est l'un des facteurs importants de la satisfaction au travail.
- En raison des nombreuses compressions budgétaires de la dernière décennie, la **sécurité d'emploi** est désormais aussi importante aux yeux des employés du secteur public qu'aux yeux de ceux du secteur privé, révèle l'étude de Karl et Sutton. Toutefois, alors que les employés du secteur privé valorisent toujours le **salaires** plus que tout autre facteur, il semble que le **travail lui-même** soit la valeur fondamentale dans le secteur public de nos jours.
- Cangelosi, Markham et Bounds⁴ indiquent que les quatre raisons principales **d'insatisfaction et de départ invoquées par les infirmières** aux États-Unis sont : *a*) le salaire et les bénéfices, *b*) la facilité d'accès au lieu de travail (travailler près de chez soi), *c*) les horaires de travail et *d*) le stress lié au travail.

-
1. K.A. KARL et C.L. SUTTON, « Job values in today's workforce: a comparison of public and private sector employees », *Public Personnel Management*, vol. 27, n° 4, 1998, p. 515-527.
 2. D.M. FLYNN et S.I. TANNENBAUM, « Correlates of organizational commitment: differences in the public and private sector », *Journal of Business and Psychology*, vol. 8, n° 1, 1993, p. 103-116.
 3. Y. TING, « Determinants of job satisfaction of federal government employees », *Public Personnel Management*, vol. 26, no 3, 1997, p. 313-334.
 4. J.D. CANGELOSI, F.S. MARKHAM et W.T. BOUNDS, « Factors related to nurse retention and turnover: an updated study », *Health Marketing Quarterly*, vol. 15, n° 3, 1998, p. 25-43.

Cadres vs non-cadres

- Selon Swift et Campbell¹, dont l'étude porte sur les cadres du secteur de la vente, ceux qui bénéficient de beaucoup **d'autonomie** et de **cohésion** dans leur environnement de travail sont plus **satisfaits** dans leur emploi, tandis que ceux qui perçoivent beaucoup de **stress** ont tendance à être moins satisfaits.
- Selon l'étude de Johnson, les superviseurs, dans le secteur public ou privé, ont habituellement des perceptions plus positives de la culture et du climat de l'organisation et sont habituellement plus satisfaits au travail que le reste des employés.

Cadres du secteur public vs cadres du secteur privé

- Khojasteh² a comparé deux groupes de cadres des secteurs privé et public aux États-Unis (362 personnes au total). L'objectif était de déterminer les facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques qui affectent la satisfaction des cadres au travail. Parmi les facteurs intrinsèques, on trouve : **le besoin d'accomplissement, l'avancement, la responsabilité, la reconnaissance et le travail lui-même**. Les principaux facteurs extrinsèques sont : **la supervision, les politiques de l'organisation, l'administration, les relations interpersonnelles, le salaire, les conditions de travail, le statut et la sécurité d'emploi**.

Points à retenir de cette étude

Les cinq facteurs les plus importants pour les cadres du secteur privé sont, dans l'ordre :

- le salaire,
- la sécurité d'emploi,
- l'accomplissement,
- l'avancement,
- la supervision.

Les cinq facteurs les plus importants pour les cadres du secteur public sont :

- l'accomplissement,
- la reconnaissance,

1. O. SWIFT et C. CAMPBELL, « Psychological climate: relevance for sales managers and impact on consequence job satisfaction », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 6, no 1, 1998, p. 27-37
2. M. KHOJASTEH, « Motivating the private vs public sector managers », *Public Personnel Management*, vol. 22, n° 3, 1993, p. 391-401.

- l'avancement,
- les conditions de travail,
- le travail lui-même.

Les principales causes d'insatisfaction des cadres du secteur privé sont :

- la sécurité d'emploi,
- le salaire,
- l'avancement,
- l'accomplissement,
- le travail lui-même.

Les principales causes d'insatisfaction des cadres du secteur public sont :

- le degré de responsabilité,
- le sentiment d'accomplissement,
- l'avancement,
- la reconnaissance,
- les politiques de l'organisation et l'administration.

Les facteurs ayant le plus de potentiel de motivation (calculés à partir de l'écart entre les attentes et la réalité du travail) pour les cadres du secteur public sont :

- la reconnaissance,
- le sentiment d'accomplissement,
- l'avancement,
- les relations interpersonnelles,
- le travail lui-même,
- les politiques de l'organisation et l'administration.

L'intérêt des employés performants pour un poste donné et leur maintien dans l'organisation

Comme le rappellent Thomas et Wise¹, plusieurs des questions les plus importantes au sujet de l'intérêt de candidats qualifiés pour un poste donné demeurent sans réponses.

1. K.M. THOMAS et P.G. WISE, « Organizational attractiveness and individual differences; Are diverse applicants attracted by different factors ? », *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, n° 3, 1999, p. 375-390.

- La plupart des recherches dans ce domaine visent à déterminer les facteurs considérés par les candidats quand ils évaluent un emploi. Thomas et Wise retiennent les quatre catégories suivantes : **a) les caractéristiques de l'emploi, b) les caractéristiques de l'organisation, c) les programmes d'équité et de diversité, d) les caractéristiques du recruteur.**
- Dans le groupe de 93 professionnels américains (âge moyen : 29 ans) étudié par Thomas et Wise, il semble que les **caractéristiques de l'emploi** (salaire, possibilités d'appliquer ses connaissances et d'exploiter ses aptitudes, travail motivant et intéressant) soient les facteurs qui suscitent le plus d'intérêt par rapport à un poste donné.
- Au second rang, les professionnels américains retiennent les **caractéristiques de l'organisation** :
 - image et réputation de l'entreprise,
 - emplacement,
 - possibilités de développement,
 - politiques et procédures de sélection,
 - chances d'avancement rapide,
 - climat de travail et culture de l'entreprise,
 - sécurité d'emploi.
- Il semble enfin, toujours selon Thomas et Wise, que des facteurs tels que **la composition démographique de l'organisation, les politiques de diversité de la main-d'œuvre et les politiques d'équité en matière d'emploi** influent sur l'intérêt des professionnels pour un emploi.
- Selon Turban et Greening¹, il semble que le concept de « Corporate Social Performance », soit la capacité de l'entreprise de combler les attentes de plusieurs acteurs à la fois (les groupes sociaux et environnementaux, les consommateurs, le public), et non seulement sa dimension économique, influence l'intérêt des candidats (étudiants diplômés) pour l'entreprise.
- L'étude de Garger² note trois éléments critiques dans l'intérêt et le maintien d'employés qualifiés :

-
1. D.B. TURBAN et D.W. GREENING, « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, 1996, p. 658-672.
 2. E.M. GARGER, « Holding on to high performers :A strategic approach to retention », *Compensation & Benefits Management*, vol. 15, n° 4, 1999, p. 10-17.

- la sélection et l'orientation,
 - la formation et le plan de carrière,
 - la motivation et les avantages sociaux.
- Dans la **sélection et l'orientation**, l'accent devrait être mis sur la recherche de candidats pour lesquels l'adéquation entre la personne et l'environnement est maximale (maximiser le « Person-Environnement Fit »).
 - Les employés hautement performants perçoivent souvent les **possibilités de développement, d'apprentissage et d'avancement** comme des bénéfices importants de leur emploi.
 - Pour l'entreprise qui veut attirer des employés et les garder à son emploi, il importe d'offrir à la fois des récompenses financières et non financières aux employés. Bien que les récompenses financières influent fortement sur l'intérêt des employés, Garger précise que les récompenses non tangibles telles **la flexibilité de l'horaire de travail et la participation à la prise de décision** peuvent contribuer à l'engagement envers l'entreprise et améliorer les chances de garder les employés les plus performants.

ANNEXE V

Résultats du sondage effectué à l'occasion du congrès de l'AGESSS, le 19 octobre 2000

- 1 En quelle année prévoyez-vous prendre votre retraite ?**

En 2003 ou avant	17 %
En 2004 ou 2005	15 %
En 2006, 2007 ou 2008	22 %
Après 2008	46 %

- 2 Partagez-vous les trois constats principaux de la problématique ?**

Tout à fait	76 %
En partie	22 %
Pas du tout	2 %

- 3 Parmi les facteurs suivants, quel est celui qui vous irrite le plus dans votre poste actuellement ?**

Grande charge de travail	32 %
Incohérence et style de gestion de l'équipe de direction	42 %
Difficulté à équilibrer travail et vie personnelle	4 %
Manque d'autonomie et d'influence	4 %
Manque de ressources, de soutien	18 %

- 4 À votre connaissance, y a-t-il dans votre établissement un plan d'action et des activités structurées en matière d'identification et de préparation de la relève cadre ?**

Oui	8 %
Non	92 %

- 5 Seriez-vous prêt à changer d'établissement si on vous offrait un poste auquel vous aspirez vraiment et pour lequel vous vous qualifiez ?**

Oui	80 %
Non	20 %

- 6 Seriez-vous prêt à changer de ville et de région si on vous offrait un poste auquel vous aspirez vraiment et pour lequel vous vous qualifiez ?**

Oui	44 %
Non	56 %

- 7 Parmi les moyens suivants, quel serait celui le plus utile pour soutenir les cadres qui veulent accéder à un poste comportant des responsabilités nouvelles ou supérieures (promotion) ?**

Formation en gestion menant à un diplôme	7 %
Exercice de planification de carrière avec évaluation du potentiel	12 %
Stages d'immersion dans un autre établissement	21 %
Supervision par une personne d'expérience	60 %

ANNEXE VI

TROIS PROGRAMMES D'IDENTIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE CADRE

A. Programme d'identification et de développement de la relève cadre du Centre de réadaptation Lisette-Dupras¹

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Le Centre de réadaptation Lisette-Dupras est un établissement ayant pour mission l'adaptation, la réadaptation et l'intégration sociale de personnes atteintes d'une déficience intellectuelle.

Pour répondre à sa mission et donner ses services aux usagers, l'établissement compte sur la contribution de quelque 400 employés et professionnels, de 6 cadres supérieurs et d'une quarantaine de cadres intermédiaires.

Afin de faire face aux nombreuses difficultés de remplacement temporaire et permanent des chefs en réadaptation, la Direction des ressources humaines a eu le mandat, en collaboration avec ses partenaires syndicaux, de concevoir et de mettre sur pied un programme d'identification et de préparation de la relève destiné au poste de chef en réadaptation.

Un comité de travail, formé de la Direction des ressources humaines et d'un certain nombre de chefs en réadaptation, a été mis sur pied pour définir et actualiser les principales composantes et étapes de la démarche, c'est-à-dire : la révision de la description des fonctions, la définition du profil de compétences, le sondage, la validation du contenu, le programme de gestion de la contribution et la préparation d'un programme de formation.

Notons par ailleurs que la mise sur pied de ce programme pour la relève a eu lieu alors que l'établissement amorçait la réalisation d'un plan d'action de développement des ressources humaines (PDRH). Conceptuellement, il s'appuie sur une approche par compétences et sur les travaux de la régie régionale.

1. Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres tient à remercier Mmes Micheline Jodoin et Christiane Côté, respectivement chef de programme et directrice des ressources humaines du Centre de réadaptation Lisette-Dupras, pour nous avoir accordé une entrevue sur le sujet et avoir collaboré à la production et à la révision du présent document.

2. OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le Programme d'identification et de développement de la relève poursuit les trois grands objectifs suivants :

- doter l'établissement d'une banque de candidats aptes à assurer une relève en ce qui concerne les fonctions de conseiller en programmes et de chef en réadaptation ;
- permettre aux travailleurs concernés, soit ceux rattachés au secteur de l'éducation spécialisée, d'accroître leurs compétences et d'augmenter ainsi leur mobilité, leurs chances de développer leur carrière et leur employabilité ;
- améliorer la qualité des services offerts aux usagers par la disponibilité de ressources qualifiées et motivées.

3. PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

Le processus d'identification et de développement de la relève comporte six grandes étapes.

a) Affichage d'une offre de service

Il s'agit, à cette étape, de constituer une banque de candidatures de personnes intéressées à assurer la relève dans les fonctions ciblées (chef en réadaptation et conseiller en programmes).

L'offre de service comprend une description de poste et des exigences scolaires et professionnelles, ainsi que des informations relatives à la classe salariale et aux modalités de présélection et d'évaluation.

Rappelons que le concours est ouvert à toutes les personnes qui travaillent dans le domaine de l'éducation spécialisée.

b) Entrevue de présélection des candidatures

Les personnes ayant manifesté leurs intérêts par l'envoi d'une demande formelle et d'un *curriculum vitae* sont rencontrées en entrevue de présélection, afin qu'on puisse s'assurer qu'elles répondent aux critères d'admissibilité et à d'autres critères, dont : la motivation réelle à s'engager dans le programme, l'expérience professionnelle acquise et la formation. En ce qui concerne la formation, un diplôme universitaire de premier cycle est requis. Si elle ne le possède pas, la personne retenue doit s'engager à poursuivre ses études. Les candidats sont également informés des étapes subséquentes de la démarche.

c) Évaluation du potentiel et des compétences en gestion

Les candidats retenus pour l'un ou l'autre des profils de poste de cadre sont ensuite soumis par l'établissement à une évaluation « externe » de leur potentiel et de leurs compétences en gestion. Bien sûr, l'évaluation du potentiel est réalisée en tenant compte des profils de compétences associés aux fonctions. Pour chaque candidat évalué, un rapport est transmis à l'établissement et discuté avec la personne concernée.

Le rapport d'évaluation situe le candidat par rapport au profil de compétences, recommande ou non son admission dans la banque de candidatures à titre de relève potentielle et précise le type de soutien et de formation dont la personne pourrait avoir besoin pour atteindre son plein potentiel.

d) Développement de compétences

À la lumière des résultats de l'évaluation et des recommandations qui en découlent, un plan de développement des compétences en gestion est défini et convenu avec les personnes jugées aptes à assumer la relève. Ainsi, des activités de formation ou de perfectionnement dans un domaine particulier de gestion peuvent être requises, ou ciblées par la personne même. Ce plan peut également contenir des mesures d'acquisition de certaines connaissances et aptitudes sur le plan du savoir-faire et du savoir-être grâce à l'assistance professionnelle et à la rétroaction.

e) Affectation et préparation à l'exercice des fonctions de cadre

Parallèlement à l'actualisation du plan de développement de compétences déjà ciblées, le professionnel retenu pour faire partie de la relève est progressivement entraîné à accomplir les tâches et responsabilités du poste de cadre. Cet entraînement est réalisé sous la supervision et l'assistance du responsable du secteur d'activité, et ce, jusqu'à concurrence de deux jours par semaine.

De plus, et pour s'outiller le plus possible à l'égard des diverses problématiques d'intervention et de coordination des programmes et augmenter ainsi sa mobilité à l'intérieur du secteur, le futur gestionnaire est appelé à travailler et à se former dans les différents postes de coordination qui se rapportent aux programmes de services aux usagers.

Tout au long du processus d'affectation au poste de cadre, l'employé est évalué. Cette évaluation vise les apprentissages et le progrès accompli dans la maîtrise des différentes tâches, et est menée et discutée de façon formelle et informelle avec l'employé.

f) Intégration

L'intégration complète de l'employé dans le poste de cadre s'effectue aussitôt que le poste de cadre est libéré par son titulaire ou lorsque le poste est vacant. Aussi, et compte tenu de l'existence d'un programme d'identification et de développement de la relève, on comprendra que le processus de dotation des postes a été révisé afin de permettre justement aux employés associés à la relève d'accéder aux postes sans que l'établissement ait besoin de procéder à un concours.

4. RÉSULTATS ET BILAN DE L'EXPÉRIENCE

Après deux années d'existence, le programme d'identification et de développement de la relève cadre pour les postes de chef en réadaptation et de conseiller en programmes a permis de procéder à l'évaluation volontaire d'une quarantaine de personnes.

De ce chiffre, il s'est avéré qu'une vingtaine de personnes possédaient les compétences ou le potentiel pour assumer des fonctions de gestion, et une dizaine d'entre elles ont été finalement promues à des postes de cadre intermédiaire.

De façon générale, l'ensemble des membres du comité de direction de l'établissement, les employés participant au programme ainsi que les partenaires syndicaux paraissent satisfaits de l'expérience. Il est donc probable que cette démarche soit reprise pour d'autres fonctions de cadres dans l'établissement.

B. Programme d'accroissement de la relève de la Banque Nationale du Canada¹

1. OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le Programme d'accroissement de la relève de la Banque Nationale du Canada poursuit deux objectifs principaux :

- augmenter le bassin interne d'expertise et de compétences pour répondre efficacement aux besoins en main-d'œuvre ;
- assurer un bassin de relève pour les postes de cadres supérieurs de l'organisation.

2. DÉTERMINATION DES BESOINS D'IDENTIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

a) Détermination des besoins et des ressources potentielles

À cette toute première étape de la démarche, le vice-président de l'unité ou le vice-président régional et la Direction des ressources humaines procèdent à la détermination des besoins de l'unité et des régions, au repérage des ressources potentielles et au positionnement des ressources cadres de la Banque Nationale.

b) Évaluation des ressources potentielles

La Direction des ressources humaines évalue le potentiel et les compétences en gestion des personnes retenues à l'étape A. En fait, celles-ci sont évaluées en fonction d'un profil « corporatif » et d'attentes liées à la fonction de gestionnaire.

Sont plus particulièrement évalués les aptitudes et les intérêts professionnels, le cheminement scolaire et professionnel, les réalisations et la formation continue, les compétences en gestion et un certain nombre de connaissances et d'aptitudes particulières liées à la fonction (sur le plan de la vente, des services à la clientèle, du crédit, etc.).

1. Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres tient à remercier Mmes Kathleen Zicat et Lucie Houle, respectivement vice-présidente au développement des ressources humaines et conseillère en dotation à la Banque Nationale du Canada, pour nous avoir accordé une entrevue sur le sujet et avoir collaboré à la production du présent document.

c) **Évaluation des besoins**

À cette étape, la Direction des ressources humaines compare le profil et les résultats de la personne évaluée avec le profil de compétences attendu pour un poste de gestion donné. Un plan d'apprentissage est ensuite élaboré, en fonction de l'expertise de la personne retenue et des exigences du poste.

d) **Mise en place de la stratégie de développement**

- **Stratégie pour les postes clés dans les secteurs dits en « pénurie » de ressources.** Deux options peuvent être retenues pour le développement de la relève.
 - **L'entraînement de type traditionnel** dégage l'employé de ses fonctions pour lui permettre de suivre de manière intensive un plan de formation structurée d'une durée variant entre trois et douze mois. Le programme est adapté aux connaissances et à l'expérience des candidats et inclut un ensemble d'activités de formation (« autoformation », cours en salle, stages en milieu de travail et dans des secteurs d'activité spécialisés, etc.).
 - **L'entraînement de type « affectation et assistance professionnelle »** qui est réalisé dans les secteurs où il existe des cadres disponibles pour superviser et développer les compétences de l'employé. Ce type d'entraînement implique une réorganisation du travail afin de permettre une allocation progressive de nouvelles responsabilités à l'employé et de lui offrir des stages et des activités de formation.
- **Stratégie pour les postes de gestion et de haute direction**
 - Le plan de formation est personnalisé selon les résultats obtenus à l'étape de l'évaluation de l'employé et des besoins.
 - La personne évaluée convient avec son supérieur immédiat et la Direction des ressources humaines d'un plan qui détermine les aspects techniques, administratifs et personnels qui doivent être développés.
 - Le plan de formation peut inclure diverses activités réalisables au moyen d'une approche traditionnelle comme à travers des mandats et responsabilités confiés à la personne ciblée comme relève potentielle au niveau de la gestion ou de la haute direction.

Il est à noter que la responsabilité de l'actualisation du plan de formation incombe au vice-président de l'unité ou au vice-président régional, à l'employé lui-même et à son supérieur immédiat. La responsabilité du suivi et du soutien relève quant à elle de la Direction des ressources humaines.

3. RÉSULTATS DE L'EXPÉRIENCE ET FACTEURS DE SUCCÈS

Depuis quelques années, quelque 500 cadres au total, soit 300 cadres intermédiaires et 200 cadres supérieurs, ont participé au processus d'évaluation destiné à l'identification et au développement de la relève. Ces personnes ont un plan de développement personnalisé et elles sont responsables de le mener à terme.

Selon les responsables de la Banque Nationale, différents facteurs conditionnent le succès de la démarche d'identification et de développement de la relève cadre. Parmi les facteurs de succès importants, on a retenu ceux qui suivent :

- la sensibilisation de la Direction des lignes d'affaires au développement de la relève et les conséquences financières et opérationnelles liées à l'absence de relève ;
- la sensibilisation de la Direction des lignes d'affaires à la nécessité d'avoir une vision corporative du bassin de main-d'œuvre qui encourage et soutienne la mobilité des ressources ;
- l'optimisation de la prise en charge des employés faisant partie de la relève par la direction et les gestionnaires, ainsi que la participation de ceux-ci au plan de formation. L'obtention d'un « bye-in » des lignes d'affaires et leur participation aux différentes étapes de la démarche ;
- l'accompagnement de la Direction des lignes d'affaires dans la détermination des besoins en main-d'œuvre et en ressources potentielles et le suivi régulier des actions entreprises à cet égard ;
- une stratégie de communication qui mobilise les employés et soit davantage axée sur la création d'un bassin d'expertise et de compétences plutôt que sur la promotion ;
- l'utilisation d'outils rigoureux pour déterminer et évaluer le potentiel des employés et bâtir des plans de formation adéquats ;
- la mise en place de moyens et de structures qui soutiennent efficacement l'apprentissage dans l'action (assistance professionnelle, équipement multimédia, possibilités de stages, etc.) ;
- l'instauration d'un projet pilote pour s'assurer de l'efficacité des stratégies de formation.

C. Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale¹

1. INTRODUCTION

La Commission de la fonction publique du Canada (CFPC), en accord avec les sous-ministres et de concert avec les autres organismes centraux, a lancé, en 1997, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Ce programme fait partie de la *Relève*, la stratégie de la fonction publique du Canada qui vise à accroître la capacité de ses leaders à répondre aux défis auxquels le Canada fait face et à maintenir une fonction publique de classe mondiale.

Offert en collaboration avec le Centre canadien de gestion (CCG), le PPACS fournit aux participants une combinaison innovatrice d'outils d'apprentissage et de perfectionnement afin de leur permettre d'accroître leurs compétences en matière de leadership et d'élargir leur expérience en ce qui a trait aux activités de base du gouvernement. Le programme établit un **équilibre entre la satisfaction des besoins d'apprentissage personnels et la mise sur pied de mesures individuelles et collectives pour appuyer les priorités de la fonction publique.**

Les affectations à un nouveau poste ont généralement **une durée de 18 à 24 mois**. Selon leur niveau au moment de leur inscription au programme, les participants s'y engagent pour une période variant entre un an et demi et quatre ans. Les cadres qui sont déjà au niveau EX-3 se verront offrir une affectation au cours de leur participation au programme.

2. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Les objectifs du PPACS **consistent essentiellement à réunir un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 ayant le potentiel pour devenir sous-ministre adjoint (SMA) et pour accélérer leur perfectionnement et leur avancement professionnel.** Le PPACS vise les personnes de niveau EX très talentueuses qui en sont à un point de leur carrière où un avancement rapide vers des niveaux supérieurs serait dans leur intérêt et dans celui de la fonction publique.

¹ Ce texte est tiré et adapté de documents publiés dans le site Internet de la Commission de la fonction publique du Canada. Nous remercions M. Vinh Du Nguyen, psychologue industriel au Centre de psychologie du personnel, et M. Pierre Deslauriers, conseiller à la CFPC, pour leur précieuse collaboration à la collecte des données se rapportant à ce programme.

3. LES CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ AU PROGRAMME

Pour être admissible au Programme de développement accéléré des cadres supérieurs, les candidats doivent répondre aux critères suivants :

- être un employé ou une employée de la fonction publique embauché en vertu de la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#), au niveau EX-1, EX-2 ou EX-3 ;
- satisfaire aux exigences d'un profil linguistique de niveaux C-B-C pour ce qui est de la seconde langue officielle, ou être désireux de le faire ;
- avoir un diplôme universitaire ou une combinaison équivalente d'études et d'expérience.

De plus, les candidats devraient prendre en considération les questions qui suivent :

- Ont-ils l'expérience dans certaines des activités de base des cadres supérieurs ?
- Ont-ils maintenu un niveau de performance élevé tout au long de leur carrière ?
- Sont-ils prêts à prendre des risques, à entreprendre un apprentissage continu et à consacrer le temps et l'énergie requis pour réussir dans des postes élevés et ainsi accélérer leur perfectionnement ?
- Sont-ils prêts à déménager si les besoins et les activités de perfectionnement nécessaires l'exigent ?

4. ÉVALUATION DES CANDIDATS

Dans l'évaluation du potentiel des individus, l'accent sera mis sur les aptitudes au leadership pour les SMA et les cadres supérieurs, qui sont considérées comme les aptitudes essentielles pour être admis au programme. Ces aptitudes sont les suivantes : **capacité cognitive, créativité, souplesse de comportement, capacité à établir des relations interpersonnelles, force de la personnalité, confiance en soi, sens de l'éthique et des valeurs.**

Le potentiel des candidats sera évalué en fonction de ces aptitudes, mais également en fonction de **la capacité qu'ils auront démontrée à apprendre de leur expérience de travail et de leur rendement antérieur.**

L'information servant à l'évaluation sera rassemblée au moyen de divers outils choisis pour accroître la possibilité de sélectionner les meilleurs participants pour ce programme. Au nombre de ces outils, on compte le dossier du candidat, l'entrevue sur le rendement antérieur, la vérification des références et une entrevue par un jury formé de cadres supérieurs. D'autres outils d'évaluation peuvent également être utilisés. Le but est de rassembler une information suffisamment large et approfondie pour porter un jugement éclairé sur le potentiel de la personne à devenir SMA.

Outils et méthodes d'évaluation

- **Entrevue sur le rendement antérieur**

L'entrevue sur le rendement antérieur est une revue complète de l'expérience de travail et des réalisations du candidat afin de **déterminer comment il a démontré, de manière constante, les aptitudes au leadership** requises pour occuper le poste de SMA ou de cadre supérieur.

- **Vérification des références**

Outre le sous-ministre ou le sous-ministre délégué et le SMA actuel du candidat, la vérification des références s'effectue auprès du superviseur du candidat (si ce n'est pas le SMA), d'un autre superviseur récent, de trois des cinq collègues et de trois des cinq subordonnés dont le candidat aura fourni les noms. Bref, il s'agit là d'une véritable **évaluation de type « 360° »**.

- **L'entrevue**

Le jury est formé du ou de la sous-ministre (ou du ou de la sous-ministre délégué), qui présidera l'entrevue, ainsi que de deux SMA et d'une personne représentant la CFP. On demandera aux candidats de faire un bref exposé sur un sujet lié au travail.

5. SÉLECTION DES CANDIDATS

Après l'examen du dossier et l'évaluation des résultats, tant des entrevues que des autres étapes de l'évaluation, les dossiers des candidats qu'on pense accepter dans le PPACS sont soumis à **l'examen du Comité d'intégration**. Ce comité est formé de représentants de chacun des jurys d'entrevue. Le comité des hauts fonctionnaires (CHF) revoit ensuite les dossiers des personnes dont l'acceptation au PPACS a été recommandée, pour s'assurer que les priorités et les besoins globaux du gouvernement ont été pris en considération.

La liste des noms est ensuite transmise à la Commission de la fonction publique pour examen final et approbation.

6. COMPTE RENDU DES RÉSULTATS

Un représentant de la CFP communique avec les candidats au tout début du processus de sélection et demeure leur point de contact tout au long du processus. **À la fin de l'exercice, les candidats pourront obtenir un compte rendu détaillé des résultats** de leur participation au processus de sélection, y compris toute recommandation relative à leur carrière.

Les candidats sont fortement incités à profiter de ce compte rendu et à discuter des résultats avec leur SMA ou leur sous-ministre, qui pourra leur fournir des commentaires additionnels et du soutien relativement à leurs besoins en perfectionnement et à la progression de leur carrière, ou encore les aider à explorer d'autres avenues au Ministère. La Direction des programmes des cadres de direction de la CFP peut également les aider à explorer d'autres possibilités de carrière à l'échelle de la fonction publique.

7. AFFECTATIONS DE PERFECTIONNEMENT ET MÉTHODES D'APPRENTISSAGE

Les participants choisis deviennent des employés de la Commission de la fonction publique et la date d'entrée en vigueur de leur embauche coïncide avec le début de la première affectation. **Un conseiller de direction de la CFP est assigné à chaque participant au début du programme.** Il sert de personne-ressource pour toutes les questions reliées aux affectations de perfectionnement et pour les conseils relatifs à l'apprentissage.

a) Affectations de perfectionnement

L'affectation de perfectionnement est la pierre angulaire de l'action, de la réflexion et de l'apprentissage des participants. Cela signifie qu'ils ont l'occasion de mettre leurs compétences en pratique dans le monde réel, tout en réfléchissant sur les leçons apprises de ces expériences et en orientant leurs actions en conséquence. Ainsi, leurs expériences de travail sont une source d'apprentissage continu.

Les ministères fournissent des affectations qui procurent une expérience de travail intense et significative aux participants, leur permettant ainsi d'accroître leurs compétences tout en acquérant de l'expérience dans les six activités de base : services hiérarchiques, élaboration de politiques, organisme central, activités régionales, services centraux/ministériels et exposition sur le plan politique.

Au niveau individuel, les participants travaillent avec les conseillers de direction afin de définir et de mettre sur pied un plan d'apprentissage personnalisé. Ce plan établit les objectifs d'apprentissage et les actions mesurables nécessaires à l'accroissement de leurs compétences dans les domaines clés. Les résultats du processus d'évaluation et de sélection sont utilisés, dans un premier temps, pour circonscrire les besoins du participant en formation, mais le plan évolue continuellement afin de répondre aux défis, aux circonstances ou à la rétroaction venant des gestionnaires, des collègues, du personnel et d'autres observateurs. Le plan d'apprentissage personnalisé est un moyen pour les participants de planifier leur carrière et de réfléchir sur leurs progrès dans leur processus d'apprentissage continu.

b) Méthodes d'apprentissage et de développement

- Des superviseurs aident les participants à réaliser des progrès décisifs en ce qui concerne leur rendement. Ils observent les participants et travaillent avec eux pour découvrir de nouvelles possibilités d'intervention et pour les aider à orienter leurs relations et leurs engagements. Le service d'un superviseur est offert à la demande des participants. Il implique un processus officiel structuré autour de résultats précis et de calendriers précis.
- Les **mentors** aident les participants à se connaître en leur prodiguant des conseils personnels et du soutien professionnel. Tout comme les participants, les mentors sont à l'emploi de la fonction publique. Ils partagent avec les participants un cadre de référence commun dans lequel ils peuvent discuter des enjeux de leurs tâches et des défis qu'ils ont à relever. Les relations du mentor avec le participant sont normalement gérées par des ententes non officielles et la participation à celles-ci est volontaire.
- Des activités d'**apprentissage collectif** sont prévues tout au long du programme. Elles ont pour but d'améliorer la capacité des participants et l'efficacité du PPACS afin qu'ils contribuent au renouvellement de la fonction publique. Les activités d'apprentissage collectif consistent en un mélange de situations d'apprentissage et de discussions structurées qui maximisent l'échange entre pairs et l'interaction avec les leaders issus de l'intérieur et de l'extérieur de la fonction publique. Les activités sont conçues en fonction des secteurs d'intérêt qui reflètent les défis qui se présentent dans la mise en œuvre des priorités de la fonction publique.
- Le site Internet du PPACS appuie les communications et les consultations permanentes entre les participants et les partenaires du programme. Ce site Internet fournit un point de rencontre où l'on peut échanger des idées et des impressions à propos des thèmes et des activités liées à l'apprentissage et donne accès à un grand nombre de ressources en matière d'apprentissage. Les participants ont l'occasion de faire l'expérience des nouvelles technologies et des réseaux d'apprentissage tout au long du programme.

8. ÉVALUATION DU RENDEMENT, PROMOTION ET FIN DE LA PARTICIPATION AU PROGRAMME

Au cours de leur affectation, les participants sont évalués au regard des objectifs de rendement et des objectifs personnels qu'ils doivent atteindre pendant cette période.

Les participants des niveaux EX-1 ou EX-2 peuvent être promus en fonction de la compétence qu'ils ont démontrée pendant leur participation au programme. (Aux fins du

PPACS, ces personnes doivent atteindre la norme de compétence pour un niveau donné et non pour un poste donné afin d'être promues).

La participation au programme prend fin de l'une des façons suivantes :

- promotion ou mutation à un poste dans un ministère ou un organisme central ;
- promotion au niveau de SMA à la suite de la sélection dans le cadre du processus de préqualification des SMA ou après un concours.

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE SERVICES DE SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC. *La mobilité des directeurs généraux et la relève*, avril 2000.

ASSOCIATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE SERVICES DE SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC. *Le développement professionnel des directrices générales, des directeurs généraux du réseau*, novembre 1999.

CANGELOSI, J.D., F.S. MARKHAM et W.T. BOUNDS, W. T. (1998). « Factors related to nurse retention and turnover: an updated study », *Health Marketing Quarterly*, vol. 15, n° 3, 1998, p. 25-43.

COMITÉ SUR L'ENCADREMENT, réseau de la santé et des services sociaux. « *Perceptions et constats sur les modifications du rôle du cadre intermédiaire* », octobre 1996.

CUSSON, Sandra. *La planification de la relève dans les entreprises canadiennes et québécoises : comment s'assurer du succès de l'exercice?* (Document de travail inédit).

FABI, B. et al. *Consultation par « focus group » des acteurs organisationnels dans des établissements du réseau de la santé et des services sociaux de la région Chaudière-Appalaches : un rapport synthèse*, mars 1999.

FABI, B., R. LACOURSIÈRE, C. PROULX et R. VAILLANCOURT, *Évolution des rôles et des conditions d'exercice du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : Recension et synthèse de la documentation contemporaine dans une perspective d'analyse comparative et de recherche-action*, août 2000.

FLYNN, D.M., et S.I. TANNENBAUM, « Correlates of organizational commitment: differences in the public and private sector », *Journal of Business and Psychology*, vol. 8, n° 1, 1993, p. 103-116.

GARGER, E.M. « Holding on to high performers: A strategic approach to retention », *Compensation & Benefits Management*, vol. 15, n° 4, 1999, p.10-17.

JOHNSON, J.J. « Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate » *Public Personnel Management*, vol. 29, n° 1, 2000, p. 119-128.

KARL, K.A., et C.L. SUTTON, « Job values in today's workforce: a comparison of public and private sector employees », *Public Personnel Management*, vol. 27, n^o 4, 1998, p. 515-527.

KHOJASTEH, M. « Motivating the private vs public sector managers », *Public Personnel Management*, vol. 22, n^o 3, 1993, p. 391-401.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC. *Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement*, MSSS, Direction des communications, 1999.

PINSONNEAULT, A., et S. RIVARD. « Information technology and the nature of managerial work: From the productivity paradox to the care paradox », *MIS Quarterly*, vol. 22, n^o 3, September 1998, p. 287-311.

PINSONNEAULT, A., et K.L. KRAEMER. « Middle management downsizing: The impact of information technology », *Management Science*, vol. 43, n^o 5, September 1997, p. 659-679.

RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL-CENTRE. *Comment repenser notre travail de cadre : son rôle dans l'avenir*, rapport synthèse, avril 1999.

SUDDITH, Cheddi. *Recension et synthèse de la documentation sur les facteurs «d'attraction-rétention» des employés dans des fonctions de supervision et de gestion*, juin 2000. (Document de travail inédit).

SWIFT, O. et C. CAMPBELL. « Psychological climate: relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 6, n^o 1, 1998, p. 27-37.

THOMAS, K.M., et P.G. WISE. « Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? » *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, n^o 3, 1999, p.375-390.

TING, Y. « Determinants of job satisfaction of federal government employees », *Public Personnel Management*, vol. 26, n^o 3, 1997, p. 313-334.

TURBAN, D.B., et D.W. GREENING. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n^o 3, 1996, p. 658-672.

