



**La planification de la  
main-d'œuvre :**  
personnel cadre  
et hors-cadre



**BILAN DES RÉALISATIONS  
2001-2004**



**La planification de la  
main-d'œuvre :**  
personnel cadre  
et hors-cadre



**BILAN DES RÉALISATIONS  
2001-2004**

Édition produite par :

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

Ce document s'adresse principalement aux intervenants du réseau québécois de la santé et des services sociaux et n'est disponible qu'en version électronique. Il peut être consulté à la section **Documentation**, sous la rubrique **Publications** des sites intranet réseau <http://intranetreseau.rtss.qc.ca> et Internet du Ministère [www.msss.gouv.qc.ca](http://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, 2006

Bibliothèque nationale du Canada, 2006

ISBN 2-550-46219-X (version imprimée)

ISBN 2-550-46220-3 (version PDF)

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

© Gouvernement du Québec, 2006

## **REMERCIEMENTS**

Le ministère de la Santé et des Services sociaux désire remercier bien sincèrement toutes les personnes qui ont contribué aux travaux ayant mené à la publication du présent bilan, qui fait état des réalisations en matière de planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Premier groupe de travail :

M. Ahmed Benhadji, CRDGC

M. Luc Bergeron, Agence de développement des Laurentides

M. André Giroux, Agence de développement de Montréal

Mme Constance Lamarche, consultante

M. Réjean Langlois, Agence de développement de la Mauricie et du Centre-du-Québec

Mme Carole Ross, Agence de développement de l'Outaouais

M. Diogène Roussy, Agence de développement de Chaudière-Appalaches

Deuxième groupe de travail :

M. Ahmed Benhadji, CRDGC

M. André Giroux, Agence de développement de Montréal

M. François Jean, AGESSS

Mme Lucie Lagacé, Agence de développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean et représentante du CCCRH

Mme Constance Lamarche, consultante

M. Michel Legros, APER

M. Raymond Paquin, AQESSS et représentant des associations d'établissements

Mme Valérie Sylvestre, ACSSSS

Coordination des groupes de travail : M. Luc Allard, ministère de la Santé et des Services sociaux

Nous tenons aussi à exprimer notre reconnaissance à M. Pierre Beaulieu, Entreprise PIBOLI, pour la rédaction finale de ce bilan et à Mme Andrée A. Michaud pour la révision linguistique.

Nous remercions enfin pour leur collaboration antérieure à ce bilan :

Mme Claire Bogiaris, Ministère de la Santé et des Services sociaux

Mme Monia Picher, Ministère de la Santé et des Services sociaux

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. RAPPEL DES OBJECTIFS ADOPTÉS EN 2001 .....	2
2. BILAN DES RÉALISATIONS .....	5
2.1. Sensibilisation des partenaires (axe 1) .....	5
2.2. Précision des besoins (axe 2) .....	7
2.3. Adéquation entre les besoins observés et la main-d'œuvre disponible (axe 3) .....	8
2.4. Facteurs susceptibles d'attirer et de maintenir en poste le personnel cadre et hors-cadre (axe 4) .....	11
2.5. Suivi du plan d'action par les acteurs concernés (axe 5) .....	13
3. OBSERVATIONS ET QUESTIONNEMENTS .....	14
4. PERSPECTIVES POUR LES PROCHAINES ANNÉES .....	18
5. CONCLUSION .....	23

## **ANNEXE**

### **ANNEXE 1**

**LES RÉALISATIONS RÉGIONALES DÉTERMINANTES**

### **ANNEXE 2**

**ÉTAT DE LA SITUATION DE LA PMO CADRE ET HORS-CADRE. PORTRAIT  
DES RÉALISATIONS RÉGIONALES ET LOCALES AU 31 MARS 2004**

### **ANNEXE 3**

**GROUPE DE DISCUSSION PORTANT SUR LA MISE EN ŒUVRE DES  
PROGRAMMES DE PRÉPARATION DE LA RELÈVE CADRE DANS LES  
ÉTABLISSEMENTS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX.  
QUELQUES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 .....	7
Nombre d'établissements ayant entrepris des actions dans le cadre du projet PMO cadre et hors-cadre en 2004-2005	
TABLEAU 2 .....	18
Distribution des effectifs cadres, selon les catégories de postes (hors-cadres, cadres supérieurs et cadres intermédiaires) et selon la région, 31 mars 2004	
TABLEAU 3 .....	19
Distribution des effectifs cadres âgés de 50 ou plus et 55 ans ou plus, par région, 31 mars 2004	
TABLEAU 4 .....	20
Projection révisée des retraites du personnel d'encadrement du RSSS en comparaison de la prévision initiale basée sur les données de 2001	
TABLEAU 5 .....	20
Projection révisée des besoins de recrutement en comparaison de la prévision initiale basée sur les données de 2001	

## DÉFINITION DES SIGLES ET ACRONYMES

ACSSSS	Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux
AGESSS	Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux
APER	APER santé et services sociaux
AQESSS	Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux
CCCRH	Comité de coordination et de concertation en ressources humaines
CRDGC	Centre de référence des directeurs généraux et des cadres
CRDPE	Comité régional de développement du personnel d'encadrement
DG	Directeur général
DRH	Directeur des ressources humaines
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PIDC	Plan individuel de développement des compétences
PMO	Planification de la main-d'œuvre
RLSSS	Réseau local de services de santé et de services sociaux
RSSS	Réseau de la santé et des services sociaux

## INTRODUCTION

Le présent rapport fait le bilan des réalisations de l'ensemble des partenaires du réseau de la santé et des services sociaux en matière de planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre au cours des dernières années.

Ce rapport constitue la première étape d'une démarche visant à relancer l'action pour les prochaines années en établissant d'abord ce qui a été fait jusqu'à maintenant dans ce dossier. En même temps, un groupe de travail, qui sera formé de représentants des principales organisations en cause, réfléchira sur un nouveau plan d'action pour 2006-2010. Cette réflexion sera alimentée des recommandations, énoncées en 2005, par le Comité interministériel sur la stratégie de renouvellement des effectifs en santé et services sociaux<sup>1</sup>. Elle devra aussi s'inscrire dans l'esprit de la révision de la Politique de développement des compétences à l'intention du personnel d'encadrement. Ce nouveau plan d'action en matière de planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre sera déposé au cours de l'année 2006.

C'est donc à partir des objectifs adoptés par l'ensemble des partenaires, formulés au début du processus, en 2000, et du plan d'action inclus dans le document ministériel de 2001<sup>2</sup>, que le présent rapport rend compte de ce qui a été réalisé.

Dans un premier temps, nous y rappelons les objectifs ciblés et les actions qui devaient en découler.

Par la suite, nous y faisons état des réalisations relatives à chacun des grands axes d'intervention du plan d'action de 2001; on retrouvera d'ailleurs aux annexes 1 et 2 du présent rapport, une liste des actions entreprises dans chaque région.

Afin de faire ressortir les actions réalisées au regard des objectifs initiaux, le présent rapport met également en évidence les éléments qu'il importe de retenir, qu'il s'agisse des points forts relevés durant la préparation du bilan ou des aspects de la situation qui méritent d'être améliorés.

Enfin, pour faire suite à cette analyse, les auteurs du rapport examinent certaines perspectives susceptibles d'aider les acteurs visés à définir les actions qu'il est possibles d'envisager pour les années à venir.

---

1. Maurice BOISVERT, *Renouvellement des effectifs dans le secteur de la santé et des services sociaux, Québec, Emploi-Québec, 2005*

2. *Planification de la main d'œuvre – personnel cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction des communications, 2001 (document présenté à la section « Documentation » du site Web du ministère de la Santé et des Services sociaux : [www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca)).*

## 1. RAPPEL DES OBJECTIFS ET CIBLES ADOPTÉS EN 2001

Au cours de l'année 2000, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) confiait au Centre de référence des directeurs généraux et des cadres (CRDGC) le mandat d'élaborer des orientations stratégiques et un plan d'action en matière de planification de la main d'œuvre cadre et hors-cadre en collaboration avec les partenaires du réseau, soit les établissements, les régies régionales – devenues depuis lors les agences de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux<sup>3</sup> – les associations d'établissements et les associations de cadres. En 2001, un plan d'action national était adopté en ce sens<sup>4</sup>.

D'entrée de jeu, le plan d'action national proposé indiquait que **le défi des dix prochaines années consisterait à « recruter au bas mot 6867 personnes ou l'équivalent de 72 % de l'effectif cadre et hors-cadre nécessaire au bon fonctionnement du réseau de la santé et des services sociaux »**. « De fait », y disait-on également, « dès 2005, l'effort de recrutement sera deux fois supérieur à celui fourni en 1991, alors qu'en 2009, cet effort triplera » (p.31).

Le plan d'action national mettait en avant une stratégie dite gagnante en vue d'attirer, de former et de maintenir en poste la relève cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux. Pour réussir à combler les départs prévus par l'embauche de personnes compétentes et motivées susceptibles de répondre aux besoins toujours plus nombreux des usagers du réseau, les partenaires concernés étaient invités à soumettre aux cadres en exercice et à la relève une proposition intéressante, un nouveau contrat de travail qui susciterait enthousiasme et fierté. En somme, une proposition qui ne pourrait être refusée.

Rappelons les cinq axes d'intervention de ce plan d'action (p.35) :

1. *Sensibiliser les partenaires et les acteurs concernés à l'importance d'agir rapidement et de façon concertée.*
2. *Préciser et faire connaître les besoins en matière de personnel cadre et hors-cadre.*
3. *Améliorer l'adéquation entre les besoins du réseau et la disponibilité de la main-d'œuvre.*
4. *Améliorer les conditions susceptibles d'attirer et de maintenir en poste le personnel d'encadrement.*
5. *Assurer un suivi du plan d'action.*

---

3. Pour alléger le texte, ces agences seront désormais nommées « agences de développement ».

4. Voir note 2.

Pour appuyer ces axes, quatre priorités incontournables étaient alors adoptées (p. 37):

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 de 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.*

De plus, pour situer ce plan d'action dans un contexte plus large, où d'autres aspects du travail du personnel d'encadrement devaient être pris en compte, les partenaires et acteurs associés à la rédaction de ce plan formulaient dix principes devant servir de balises (p.33) :

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 (...).*
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 (...) 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, (...) et sur des stratégies modernes de développement des compétences et développement de carrière (...).*
6. *Des projets locaux et régionaux d'identification de la relève, à l'aide de moyens et d'outils éprouvés, à l'intérieur d'un cadre national dynamique.*
7. *La valorisation de la fonction du directeur général (...).*
8. *La révision du système de classification des cadres ainsi que l'augmentation de la rémunération (...).*
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 (...).*

Ces principes constituaient un cadre de référence positif susceptible de guider et d'inspirer les actions des partenaires et acteurs concernés par le défi consistant à attirer, à maintenir en poste et à offrir des possibilités de perfectionnement / ressourcement à la relève cadre et hors-cadre du réseau.

**L'une des conditions gagnantes** de ce projet était que tous devaient y **travailler ensemble**, en collaboration avec les partenaires nationaux, régionaux et locaux concernés, afin de préparer collectivement des cadres compétents pour gérer nos organisations et de garder en poste les gestionnaires actuels. À ce titre, les établissements et leur conseil d'administration devaient faire du projet de la planification de la main-d'œuvre et de la préparation de la relève un dossier prioritaire. Pour leur part, les agences de développement devaient assumer un leadership dans l'élaboration d'une stratégie gagnante en s'appuyant sur des assises nationales.

Le MSSS avait quant à lui pour mandat de s'assurer que les acteurs en cause se mettent à la tâche et qu'ils aient les moyens d'atteindre les résultats escomptés. De plus, le MSSS devait évaluer la performance du réseau tout en partageant avec ses partenaires sa lecture de l'environnement de travail du personnel cadre et hors-cadre du réseau et des problèmes qui y sont liés. Le MSSS, avec l'appui de ses partenaires, devait en somme jouer 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.

Le CRDGC, de son côté, se proposait de mettre son expertise au service du MSSS, des agences de développement et des établissements pour la mise en œuvre des différents programmes destinés à la relève.

Les associations de cadres et d'établissements, partenaires d'importance dans ce projet, devaient enfin contribuer à la conception et à la mise en œuvre des mesures nationales, régionales et locales et devaient participer activement aux discussions sur les conditions de travail susceptibles d'attirer et de maintenir en poste le personnel d'encadrement. Pour ce faire, elles devaient entre autres sensibiliser leurs membres à la nécessité d'entreprendre des actions concrètes.

## 2. BILAN DES RÉALISATIONS 2001-2004

Le présent bilan a été réalisé à partir des sources d'information suivantes :

- les rapports statistiques fournis par le MSSS ;
- l'état de la situation de la PMO cadre et hors-cadre produit par le MSSS au 31 mars 2004 ;
- le bilan provincial des activités de développement du personnel d'encadrement 2004-2005 ;
- les résultats de groupes de discussion portant sur la mise en œuvre des programmes de relève du personnel cadre<sup>5</sup> ;
- les entrevues téléphoniques réalisées en mars 2005 auprès des agences de développement.

Il faut souligner que les responsables de ce bilan ont éprouvé plusieurs difficultés lorsqu'il s'est agi de recueillir des données descriptives ou statistiques auprès des agences de développement et des établissements. D'une part, les données fournies manquaient parfois de précision et étaient difficilement comparables d'une région à l'autre. D'autre part, les agences et les établissements ont eu un certain mal à fournir les renseignements demandés lorsque ceux-ci portaient sur quelques années; ces renseignements, précisons-le, devaient permettre de mesurer la progression des travaux entrepris.

### 2.1. Sensibilisation des partenaires

La présente section portera sur la sensibilisation des partenaires et acteurs concernés, telle que définie dans l'axe 1 du plan d'action de 2001.

#### **AXE 1 ACTIONS VISANT À SENSIBILISER LES PARTENAIRES ET LES ACTEURS CONCERNÉS À L'IMPORTANCE D'AGIR RAPIDEMENT ET DE FAÇON CONCERTÉE**

Dans l'ensemble des régions, le travail de sensibilisation a d'abord visé les directions générales et les équipes de ressources humaines des établissements. Par la suite, une portion importante des cadres a été sensibilisée par le biais d'activités régionales, en particulier au cours des « post rendez-vous annuels du personnel d'encadrement ». On

---

5. *Groupes de discussion portant sur la mise en œuvre des programmes de préparation de la relève cadre dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, Quelques constats et recommandations, CRDGC, octobre 2004*

peut maintenant affirmer que toutes les régions et la majorité des établissements partagent une préoccupation commune : préparer la relève du personnel cadre et hors-cadre.

De plus, le MSSS s'est assuré que le renouvellement des effectifs du personnel d'encadrement soit considéré comme une préoccupation centrale à l'occasion du Rendez-vous annuel du personnel d'encadrement, et ce, durant trois années consécutives (2001-2003).

Il est intéressant de noter, parmi les stratégies retenues, celles qui semblent avoir donné le coup d'envoi, selon des modalités propres aux régions, au projet PMO cadre et hors-cadre :

1. L'utilisation de l'étude sur la planification des effectifs cadre et hors-cadre<sup>6</sup> comme levier et déclencheur d'un mouvement de planification stratégique sur le plan régional.
2. L'établissement d'un accord général entre les agences de développement et les directeurs généraux d'établissements sur la mise en œuvre des mesures régionales et locales visant le renouvellement, la formation et l'intégration de la relève du personnel d'encadrement.
3. La mise en place de divers mécanismes de concertation dans les directions des ressources humaines et la mobilisation des comités régionaux de développement du personnel d'encadrement (CRDPE) actifs dans leur région.
4. La réalisation de diverses activités d'information, de sensibilisation et de promotion du projet PMO cadre et hors-cadre destinées aux conseils d'administration, aux directeurs généraux et aux cadres en exercice.
5. Le partage de l'information sur les plans national et régional pour orienter et soutenir la mise en place des démarches régionales de planification de la main-d'œuvre.

## **SYNTHÈSE**

### **Objectifs de départ pour 2001-2004**

Toutes les agences de développement et 90 % des établissements seraient prêts à agir, puisqu'ils se sont déjà donné des stratégies et des plans d'action permettant de faire face au problème de la relève du personnel cadre et hors-cadre.

### **Résultats**

Selon les rapports et propos recueillis, la quasi-totalité des agences de développement et un pourcentage élevé d'établissements ont été sensibilisés à la nécessité d'agir et seraient potentiellement prêts à le faire.

Relativement à l'urgence de passer à l'action et de se concerter, on peut en effet affirmer que tout le réseau est sensible au problème qui nous occupe. La mobilisation de la majorité des comités régionaux de développement du personnel d'encadrement en constitue d'ailleurs un indice rassurant.

---

6. *Planification de la main-d'œuvre – personnel cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux*, document cité précédemment.

Toutefois, rappelons-nous que les données recueillies manquent de précisions. Les dernières données du MSSS, obtenues lors de l'exercice de reddition de comptes 2004-2005 des budgets de développement du personnel d'encadrement, indiquent un bilan un peu plus modeste, comme l'illustre le tableau 1.

**TABLEAU 1 Nombre d'établissements ayant entrepris des actions dans le cadre du projet PMO cadre et hors-cadre en 2004-2005**

<b>RELÈVE DU PERSONNEL CADRE</b>	<b>NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS<sup>7</sup></b>
Réalisation du projet PMO cadre et hors-cadre sur le plan local.	108/231
Élaboration d'un programme local structuré de préparation à la relève.	102/231
Élaboration de plans individuels de développement pour les candidats retenus.	82/231
Identification de candidats susceptible de prendre la relève des cadres supérieurs.	55/231
Identification de candidats susceptible de prendre la relève des cadres intermédiaires.	157/231

## 2.2. Précision des besoins

La présente section portera sur l'axe 2 du plan d'action de 2001.

<p><b>AXE 2      ACTIONS VISANT À PRÉCISER ET À FAIRE CONNAÎTRE LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERSONNEL CADRE ET HORS-CADRE</b></p>
---

Toutes les agences de développement ont établi un portrait statistique des projections relatives aux départs à la retraite du personnel cadre et hors-cadre de leur territoire et se sont mobilisées pour effectuer une planification de la main-d'œuvre régionale en définissant leurs priorités d'action. Voici les principales conditions retenues de même que les principaux moyens préconisés par les agences :

- L'utilisation de l'outil informatisé 1-2-3 GO PMO<sup>8</sup> à l'échelle nationale. Cet outil qui permet d'obtenir un portrait plus détaillé, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre régionale ou locale. Il permet aussi de déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints.

7. Il faut souligner que ces données portent sur la réponse de 231 établissements, sur une possibilité de 316.

8. Soutenu par l'Agence de développement des Laurentides.

- L'outil *Compétences 2000+*<sup>9</sup> a été largement utilisé pour établir le profil de compétences du personnel d'encadrement. Cet outil a d'ailleurs été adapté en vue d'être éventuellement utilisée lors du recrutement.
- Dans plusieurs régions, de nouvelles dynamiques de collaboration et l'arrimage entre agences de développement et établissements ont permis la définition de mesures adaptées à la réalité particulière de la région. Ainsi, plusieurs activités de soutien destinées aux établissements en vue de leur permettre de réaliser des portraits de leur main-d'œuvre ou de leurs besoins en effectifs ont été réalisées dans une optique axée sur le partage d'une nouvelle vision de la main-d'œuvre.

## **SYNTHÈSE**

### **Objectifs de départ pour 2001-2004**

La totalité des établissements et des agences de développement devaient avoir tracé, au terme de la période fixée, un portrait local et régional faisant état de leurs besoins évolutifs de main-d'œuvre cadre et hors-cadre.

### **Résultats**

Selon les rapports reçus, 100 % des agences de développement disposent maintenant d'un plan relatif à leurs besoins de main-d'œuvre du personnel d'encadrement, et 108 établissements disposent d'un tel plan.

### **2.3. Adéquation entre les besoins observés et la main-d'œuvre disponible**

Dans la présente section, nous verrons quels moyens ont été mis en œuvre afin d'améliorer l'adéquation entre les besoins de réseau et la main-d'œuvre disponible, en fonction de l'axe 3 du plan d'action 2001.

<p><b>AXE 3 DES ACTIONS VISANT À AMÉLIORER L'ADÉQUATION ENTRE LES BESOINS DU RÉSEAU ET LA DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE</b></p>
--

Au départ, il faut souligner que la stratégie nationale prévoyait trois grands programmes pour la relève : un pour les directeurs généraux, coordonné par le MSSS, un autre pour les cadres supérieurs, piloté par les agences de développement, et un dernier, enfin, pour les cadres intermédiaires, sous la direction de chacun des établissements.

Sur le plan national, en 2001-2002, le MSSS a mis en place un dispositif permettant d'identifier la relève potentielle et de préparer adéquatement les candidats à des postes d'encadrement, dans le cadre du programme de bonification d'expérience destiné à la relève des directeurs généraux. Vingt et un candidats, répartis en deux groupes, ont participé à ce programme.

---

9. Produit par l'Agence de développement de Montréal.

Au niveau régional un plan d'action, ayant fait l'objet d'échanges avec les établissements a été adopté dans toutes les régions. À ce propos, vous êtes invité à consulter les annexes 1 et 2 pour des informations plus détaillées.

Toutes les régions ont fait la promotion de la démarche de repérage pour les cadres intermédiaires, amorcée par l'Agence de développement de Montréal. Depuis la fin de l'année 2002, on peut également avoir recours à une démarche adaptée pour les cadres supérieurs.

Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres a pour sa part conçu une démarche de repérage et d'identification de candidats ainsi qu'un protocole d'évaluation du potentiel de gestion des candidats. Il a également mis à la disposition des établissements une équipe de professionnels en évaluation. On peut noter en particulier que :

- 300 représentants d'établissements, dans quatorze régions, ont participé à l'une ou l'autre des 40 sessions portant sur une démarche intégrée d'identification et de préparation de la relève ;
- 1000 évaluations de potentiel ont été effectuées dans le cadre de la démarche de repérage de candidats, dont 80 concernaient des candidats à la relève des cadres supérieurs ;
- le CRDGC a également conçu des outils et des guides reliés à l'encadrement des candidats et au développement de leurs compétences (supervision, mentorat, apprentissage dans l'action).

Des efforts ont été consentis pour fournir aux responsables de la formation des établissements les outils dont ils ont besoin et pour donner plus de rigueur aux processus d'appel de candidatures, aux processus de sélection et aux rencontres ayant pour but de faire le point sur les démarches en cours et les résultats obtenus; des profils de compétences génériques par catégories d'emploi ont aussi été établis.

La mise en œuvre des programmes régionaux de préparation de la relève des cadres s'est concrétisée de différentes manières selon les régions. En général, ce sont *les cadres en poste depuis moins de deux ans* qui se sont d'abord montrés intéressés, puis des candidats à la relève se sont ajoutés graduellement aux groupes participant à ces programmes, pour atteindre une proportion approximative de 60 %.

Pour répondre aux besoins individuels de développement de compétences des nouveaux gestionnaires et des candidats à la relève, diverses modalités ont été utilisées. Nous vous les présentons selon la fréquence décroissante d'utilisation dans le réseau :

- la majorité des régions ont choisi d'avoir recours aux activités de formation universitaire de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>e</sup> cycle en gestion et développement des organisations « microprogrammes » offertes par l'Université Laval ;
- quelques régions ont conçu leurs propres programmes ou ont ajouté au programme universitaire de base des activités de formation sur mesure ou complémentaires permettant aux participants d'intégrer des notions de gestion dans des activités au quotidien, « dans l'action » ;
- certaines régions ont opté pour un programme de financement soutenant les activités prévues dans le plan individuel de développement des compétences (PIDC) des cadres ou des candidats potentiels ;

- quelques rares activités d'apprentissage dans l'action, privilégiant l'accompagnement des candidats par des mentors ou des coachs, ont enfin été mises sur pied dans d'autres régions.

Le sondage effectué auprès des agences de développement en mars 2004 nous indique que :

- 1490 candidats repérés ont été inscrits dans des programmes de formation universitaire<sup>10</sup>;
- 279 candidats ont obtenu leur diplôme en date du 31 décembre 2004;
- des mesures financières ont été prises afin que 106 autres candidats puissent réaliser leur plan individuel de développement des compétences (PIDC) ou être accompagnés dans l'action;
- 87 candidats ont accédé à des postes intérimaires ou permanents, selon les rapports reçus au 31 mars 2004<sup>11</sup>.

Quelques régions ont convenu de constituer des bassins régionaux de main-d'oeuvre, en complément des banques locales de candidats. La plupart, cependant, ont plutôt offert du soutien aux établissements pour les seconder dans leurs démarches respectives.

## **SYNTHÈSE**

### **Objectifs de départ pour 2001-2004**

Deux mille candidats devaient être inscrits dans un programme de relève en 2003 et, parmi ceux-ci, 50 % devaient être embauchés.

### **Résultats**

#### *Postes de directeurs généraux*

Parmi les 21 participants aux deux groupes, quatre ont obtenu un poste de directeur général. Il faut noter que ce faible taux de nomination est dû aux circonstances entourant le projet de transformation du réseau et à l'impact de celui-ci sur la diminution du nombre de directeurs généraux, situation qui a annihilé la plupart des possibilités d'ouverture de postes dans des directions générales.

#### *Cadres intermédiaires*

En ce qui concerne les candidats à des postes de cadres intermédiaires, les résultats donnent ceci :

- 1596 candidats se sont engagés dans un programme de relève (1490 sont inscrits dans des programmes universitaires et 106 bénéficient d'un PIDC ou de mesures destinées à leur apporter une aide concrète sur le terrain) ;
- 40 % des candidats inscrits sont des cadres en poste depuis moins de deux ans et 60 % sont des professionnels ;
- le premier objectif (nombre de candidats inscrits) a été atteint à 75 %.

À ce stade-ci, il est toutefois difficile d'évaluer les résultats définitifs du deuxième objectif (nombre de candidats embauchés), puisque les programmes ont démarré en 2002

10. Plusieurs candidats inscrits à des « microprogrammes » se sont montrés intéressés à poursuivre un 1<sup>e</sup> et un 2<sup>e</sup> cycle.

11. Il faut noter que les chiffres exacts concernant l'embauche de candidats ne sont disponibles que pour huit régions, excluant Montréal.

seulement et parfois même en 2003. Certains « diplômés » pourraient donc se voir offrir des postes au cours de 2005. Cependant, huit régions ont pu fournir des données à ce sujet, d'où il ressort que 87 candidats ont été embauchés en date du 31 décembre 2004, soit moins de 10 % de l'objectif fixé.

#### **2.4. Facteurs susceptibles d'attirer et de maintenir en poste le personnel cadre et hors-cadre**

La section 2.4 sera consacrée aux actions entreprises en vue de répondre à l'axe 4 du plan d'action de 2001.

<p><b>AXE 4    ACTIONS VISANT À AMÉLIORER LES FACTEURS SUSCEPTIBLES D'ATTIRER ET DE MAINTENIR EN POSTE LE PERSONNEL D'ENCADREMENT</b></p>
---

Toutes les régions ont organisé des activités au regard du quatrième axe du plan d'action 2001. Pour en mesurer clairement la portée, examinons globalement les actions entreprises en fonction des deux volets de cet axe .

##### *Intérêt suscité par les postes d'encadrement*

En vue de susciter de l'intérêt pour les postes d'encadrement, les régions ont envisagé différentes mesures, qui se sont concrétisées par :

- la mise en place de programmes de relève mettant notamment l'accent sur la formation universitaire ;
- la participation des candidats potentiels à des activités destinées aux cadres, comme des colloques, des déjeuners-causeries, des programmes de développement de compétences, etc. ;
- l'organisation de journées de maillage entre des cadres d'expérience et des candidats à la relève ;
- l'enrichissement de la gamme d'outils informatiques du site WEB de recrutement ;
- l'accompagnement des nouveaux cadres dans leur intégration ;
- une plus grande ouverture à l'égard des jeunes diplômés universitaires, par la diminution des exigences relatives au nombre d'années d'expérience requises pour occuper un poste d'encadrement ;
- des activités de sensibilisation des cadres en exercice à l'influence de leur discours sur la relève potentielle ;
- la participation des établissements à des salons de l'emploi.

##### *Le maintien des cadres en poste*

Pour maintenir les cadres en poste, voici les moyens qui ont été retenus par les régions :

- organisation d'activités de soutien professionnel individuel et de groupe : cercles de dialogue, groupes de codéveloppement, activités d'apprentissage par l'action et

- activités de soutien (coaching et mentorat) pour la réalisation des activités prévues dans le PIDC ;
- élaboration de stratégies axées sur la mobilité des cadres ;
  - mise sur pied d'une campagne de sensibilisation portant sur l'importance d'accompagner les nouveaux cadres dans leur intégration : création d'un aide-mémoire pour la « passation du flambeau », guides d'accompagnement pour les cadres nouvellement nommés, etc. ;
  - recrutement de cadres en fin de carrière ou retraités auxquels des conditions d'exercice particulières ont été offertes pour une période de transition afin qu'ils apportent une assistance professionnelle à des cadres nouvellement arrivés ;
  - organisation de sondages sur le climat de travail et sur les actions entreprises pour améliorer ce climat ;
  - mise en place de programmes structurés d'évaluation de la contribution des cadres à l'atteinte des objectifs de l'établissement ;
  - recours à la supervision et au mentorat pour favoriser la reconnaissance et le transfert de l'expertise, ainsi que le maintien des cadres et des hors-cadres en âge de prendre leur retraite à court terme.

## **SYNTHÈSE**

### **Objectifs de départ pour 2001-2004**

Augmenter d'au moins 50 % le niveau de satisfaction des cadres au regard d'un certain nombre de dimensions relatives à leur maintien en poste et susceptibles de susciter l'intérêt des professionnels.

### **Résultats**

Nous ne disposons malheureusement pas des données nécessaires pour porter un jugement sur les résultats atteints à l'heure actuelle.

Bien que nous ne puissions quantifier le degré exact de satisfaction des cadres actuellement, la liste des diverses activités réalisées démontre clairement que des efforts ont été faits dans la plupart des régions, même si les activités n'y étaient pas toujours généralisées.

De plus, parmi les diverses dimensions à propos desquelles des interventions étaient souhaitées au départ, certaines (les conditions de travail des cadres, l'assouplissement des conventions collectives) n'ont pas fait l'objet d'un suivi significatif, principalement à cause du contexte de transformation du réseau.

## **2.5. Suivi du plan d'action par les acteurs concernés**

La présente section porte sur le cinquième et dernier axe du plan d'action de 2001, qui s'attache au suivi du plan d'action prévu par les divers acteurs en cause.

### **AXE 5 : SUIVI DU PLAN D'ACTION PAR LES PARTENAIRES**

La démarche de planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre orchestrée le MSSS et prise en charge par les agences de développement n'aurait pu avoir lieu sans la contribution significative d'acteurs identifiés dès la première heure dans le plan d'action national.

À ce jour, de nombreux pas ont été faits. Dans les sections précédentes, nous avons fait état des diverses actions réalisées par l'un ou l'autre de ces acteurs. Il faut ajouter à cela la mise sur pied, en 2002, du Comité national PMO-développement des cadres, qui a permis d'assurer le suivi du plan d'action, de soutenir les porteurs régionaux du dossier et de leur offrir un lieu où ils pourraient partager leurs expériences.

De plus, tous les partenaires nationaux, chapeauté par le Comité des partenaires, ont suivi au fil des ans, grâce à leurs rencontres régulières, les travaux prévus par les quatre axes précédents.

À la demande du MSSS, le CRDGC a aussi animé neuf groupes de discussion, réunissant 103 participants, sur l'appréciation des programmes de gestion de la relève mis en place par les établissements du réseau. Certains constats de ces groupes de discussion sont intégrés au présent rapport (on trouvera l'intégralité du rapport de ces groupes à l'annexe 3).

Enfin, certains partenaires, notamment les associations de cadres ou d'employeurs, ont mis en place diverses activités ou divers projets supplémentaires qui pouvaient avoir des impacts directs ou indirects sur la PMO cadre et hors-cadre : sessions de sensibilisation à leurs dirigeants, sessions de formation sur des compétences spécifiques, colloques annuels, etc.

## **SYNTHÈSE**

### **Objectif de départ pour 2001-2004**

S'assurer que les activités prévues ont été réalisées.

### **Résultat**

Abordé sous l'angle du suivi des actions, l'objectif a été atteint puisque des rencontres ayant pour but de faire le point ont régulièrement eu lieu au Comité national PMO-développement des cadres. Ajoutons qu'un suivi de ces rencontres était à l'ordre du jour des réunions du comité des partenaires. Le bilan contenu dans le présent rapport, enfin, donne un aperçu des activités qui ont été réalisées par rapport aux objectifs qui avaient initialement été fixés.

### **3. OBSERVATIONS ET QUESTIONNEMENTS**

#### **UN PAS IMPORTANT A ÉTÉ FRANCHI**

Les réalisations relatives à la planification de la main-d'œuvre au sein du réseau de la santé et des services sociaux confirment qu'une bonne proportion des établissements du réseau, dans toutes les régions, ont vraiment saisi l'urgence de faire de la PMO cadre et hors-cadre un dossier prioritaire. Des actions sérieuses ont été entreprises et beaucoup de nouvelles initiatives ont vu le jour. Il s'agit d'un excellent départ dans un dossier qui, dès 2000, apparaissait comme une priorité pour les dix prochaines années.

#### **DIFFICULTÉS RELATIVES À LA COLLECTE DES DONNÉES**

La collecte des données pour préparer le présent rapport a été à certains égards quelque peu laborieuse. En effet, certaines données locales n'ont pu être compilées sur une base régionale et les données régionales, dans bien des cas, ne pouvaient être comparées d'une région à l'autre, ce qui, dès lors, a rendu la compilation nationale particulièrement difficile.

Par ailleurs, les données recueillies font souvent référence aux actions réalisées et il est difficile, à partir de ces seuls renseignements, de mesurer des résultats clairs. Par exemple, on connaît le nombre de personnes inscrites à des programmes de relève, mais il est plus difficile d'identifier, parmi celles-ci, les personnes ayant obtenu un poste de cadre.

Enfin, puisque aucun suivi systématique n'a été implanté, il est quasi impossible d'obtenir des résultats à jour en vue de déterminer quels sont les ajustements requis et de mettre en place les mesures nécessaires pour procéder à ces ajustements.

#### **L'URGENCE D'AGIR NE SEMBLE PAS PARTAGÉE PAR TOUS LES ÉTABLISSEMENTS**

Malgré des efforts consentis dans l'ensemble du réseau, on peut constater que la situation au regard de la PMO cadre et hors-cadre varie d'un établissement à l'autre et d'une région à l'autre. Dans beaucoup d'établissements, la démarche ne semble pas toujours structurée et ne pas fait partie des priorités organisationnelles.

Les premières statistiques du MSSS montrent un déficit sérieux quant au nombre d'établissements ayant une démarche structurée en matière de PMO cadre et hors-cadre (voir le tableau 1). Est-ce dû à la pauvreté des données obtenues ? Est-ce le reflet d'une certaine réalité ? Le réseau se doit d'être en mesure de répondre à cette question.

Les groupes de discussion organisés par le CRDGC nous éclairent toutefois à ce propos :  
« L'implantation de préparation à la relève demeure une pratique récente et inégale selon les régions (...) Sauf pour une minorité d'établissements, les programmes de relève n'occupent pas encore une place importante dans la stratégie de renouvellement du personnel d'encadrement. »

## **L'IMPORTANCE DE LA FORMATION UNIVERSITAIRE DANS LA PRÉPARATION DE LA RELÈVE**

Les données du présent bilan font état d'une formation universitaire à laquelle la majorité des candidats à la relève ont été inscrits. Trois réflexions, à ce sujet, méritent une attention particulière.

D'une part, cette formation ne semble pas toujours être acquise en situation de travail. Comment « cueillir les fruits » de cette formation s'il n'y a pas de transfert d'apprentissages ? Comment sensibiliser les établissements à ce mode de formation et comment les outiller pour le faire ?

D'autre part, il faut se demander si, au-delà de la formation, il n'y aurait pas lieu d'utiliser d'autres formes d'apprentissage pour préparer la relève ? Nous pensons par exemple à des programmes de coaching, des groupes de discussion, des projets d'expérimentation. Y a-t-il lieu de mieux outiller les établissements à cet égard ? Y a-t-il lieu de leur accorder une aide financière pour qu'ils puissent faire de nouvelles démarches ? À ce propos, notons que le travail récemment effectué par le CRDGC dans quelques régions et établissements constitue un sérieux effort dans cette direction. Rappelons que le CRDGC s'est attardé à la redéfinition des rôles des gestionnaires dans l'encadrement de la relève afin de permettre le développement de compétences sur le terrain, de même que la préparation et le suivi de plans individuels de développement de compétences (PIDC).

Enfin, quelle est la formation nécessaire pour occuper un poste de cadre intermédiaire ? Beaucoup d'établissements, depuis un an ou deux, fixent au niveau du 2<sup>e</sup> cycle universitaire la formation nécessaire pour l'obtention d'un poste de cadre intermédiaire. Est-ce réaliste pour le gestionnaire d'une unité de soins ou d'un département offrant des services directs à la population ? Est-ce la préparation requise pour assurer au gestionnaire intermédiaire la capacité de gérer quotidiennement une unité où il aura à faire face quotidiennement à des situations aussi variées que complexes : animation et mobilisation des équipes de travail, satisfaction des usagers, équilibre budgétaire, etc. ? En quoi cette exigence peut-elle susciter l'intérêt des professionnels et les inciter à cheminer vers un poste de cadre ?

## **LES EFFORTS CONSENTIS PRODUISENT-ILS TOUJOURS LES RÉSULTATS VISÉS ?**

Il semble que, dans la majorité des régions et des établissements, la formation universitaire offerte aux candidats à la relève soit le principal moyen utilisé pour assurer le renouvellement de la main d'œuvre cadre et hors-cadre.

Or, bien que cette formation puisse être utile ou même nécessaire, constitue-t-elle la voie unique ou idéale pour l'obtention d'un poste de cadre ? La réponse n'apparaît pas claire à ce moment-ci. Il semble que la réponse serait oui, dans bien des cas, si l'on se fie au peu de réalisations en matière de réinvestissement d'apprentissage ou au petit nombre d'occasions offertes aux candidats à la relève de faire un apprentissage sur le terrain. Encore là, les groupes de discussion du CRDGC ont fait ressortir cette lacune :

« L'encadrement organisationnel déployé pour favoriser l'intégration de nouvelles compétences par les participants est peu présent, inégal et souvent improvisé. Il en est d'ailleurs autant pour l'encadrement organisationnel des programmes. »

Bien que les données recueillies en vue du présent rapport ne puissent le préciser, il sera sans doute opportun de réfléchir à certaines questions :

- dans quelle mesure la formation suivie par les candidats à la relève conduira-t-elle à court terme à l'obtention d'un poste de cadre, soit intérimaire, soit permanent ?
- quelles sont les actions entreprises pour assurer, entre-temps, le maintien des connaissances acquises ?
- combien de temps devra-t-il s'écouler entre la fin du programme de formation et l'obtention d'un poste ?
- quelles seront les mesures permettant de maintenir l'intérêt des candidats durant ce laps de temps ?

### **L'INTÉGRATION À L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT LOCALE DES CANDIDATS À LA RELEVÈ NE SEMBLE PAS TOUJOURS FACILE**

Dans quelle mesure les candidats à la relève sont-ils intégrés dans la « grande famille des cadres » ? Certains indices issus des données recueillies pour le présent bilan tendent à démontrer que cette intégration n'est pas chose faite. Encore là, les propos recueillis lors des groupes de discussion nous éclairent à ce sujet :

« Il n'y a pas encore une harmonisation entre les programmes de préparation à la relève et les activités de développement des cadres. Les différences de statut, la volonté de préservation des intérêts de groupe, la méfiance des uns par rapport aux autres sont quelques hypothèses avancées pour expliquer ce cloisonnement. »

### **UN SENTIMENT DE SATISFACTION SEMBLE SE MANIFESTER**

Il semble que ceux et celles qui ont investi des efforts au cours des dernières années dans le programme de planification de la main-d'œuvre, qu'il s'agisse de ceux qui effectuaient une démarche en vue de se préparer à occuper un poste de cadre ou de hors-cadre, ou de ceux qui administraient le programme, ont non seulement le sentiment du devoir accompli, mais semblent convaincu d'avoir contribué à faire « avancer le réseau » et avec raison.

Dans l'article « La relève de Sisyphe », paru dans la revue *Effectif* à l'hiver 2003<sup>12</sup>, on lit en effet :

« Or, en dépit de la tourmente dans laquelle le réseau est plongé depuis plusieurs années, peu de gens savent qu'il a été l'une des premières organisations à s'interroger très sérieusement sur les impacts engendrés par une pénurie de main-d'œuvre et conséquemment, sur la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan adéquat et efficient pour remédier à ce problème. »

---

12. *Effectif. Le magazine de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles du Québec*, vol. 6, janvier, février, mars 2003, p.10

Ce sentiment était aussi palpable dans les régions où des initiatives ont été prises et où les projets qui en ont résulté ont été menés de façon positive. Les participants aux groupes de discussion du CRDGC ont également soulevé cet aspect de la question :

« La quasi-totalité des informateurs rapporte un haut niveau d'intérêt et de satisfaction vis-à-vis de la démarche. Les participants au programme de relève y voient un effet significatif et positif sur leur motivation, leur croissance personnelle et leur engagement envers l'organisation. Pour leur part, les gestionnaires s'accordent à dire que ces programmes ajoutent à la valeur de l'organisation. »

## 4. PERSPECTIVES POUR LES PROCHAINES ANNÉES

### LA PMO CADRE ET HORS-CADRE : ENCORE... UN OBJECTIF PRIORITAIRE !

Malgré de bons débuts, comme nous l'avons constaté dans le présent rapport, il est clair qu'il y a encore urgence d'agir à l'intérieur du réseau afin d'assurer la relève du personnel d'encadrement. Les données statistiques sur la répartition des cadres et les projections de départ, eu égard à l'âge, nous poussent à ce constat, comme en témoignent les tableaux suivants.

Évidemment, au-delà des statistiques, il faut aussi tenir compte des besoins en matière de personnel d'encadrement à l'intérieur d'un réseau nouvellement transformé par l'implantation des réseaux locaux. Il faut aussi prendre en considération les nouvelles dimensions associées au rôle des cadres, qui sont appelés à adopter une gestion plus personnalisée à l'égard des membres de leur équipe. Dans cette logique, il nous apparaît important de souligner qu'il y a lieu de s'interroger à propos des divers profils de compétences du personnel d'encadrement et, au besoin, de mettre ces profils à jour.

**TABLEAU 2** Distribution des effectifs cadres, selon les catégories de postes (hors-cadres, cadres supérieurs et cadres intermédiaires) et selon la région, 31 mars 2004

RÉGION	Catégories de postes					Total	Répartition	
	Hors-cadres	Cadres supérieurs	Cadres médecins	Cadres intermédiaires	Temporaires en situation de gestion			
01 Bas-Saint-Laurent	18	63	4	184	6	<b>275</b>	2,8 %	
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	17	52	7	302	5	<b>383</b>	3,9 %	
03 Capitale nationale	43	130	10	767	23	<b>973</b>	9,8 %	
04 Mauricie et Centre-du-Québec	33	78	9	423	15	<b>558</b>	5,6 %	
05 Estrie	20	53	6	260	12	<b>351</b>	3,5 %	
06 Montréal	126	427	32	2862	101	<b>3548</b>	35,8 %	
07 Outaouais	23	62	2	266	8	<b>361</b>	3,6 %	
08 Abitibi-Témiscamingue	17	45	4	184	19	<b>269</b>	2,7 %	
09 Côte-Nord	12	36	4	119	1	<b>172</b>	1,7 %	
10 CRSSS de la Baie-James		4	1	19	1	<b>25</b>	0,3 %	
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	12	30	4	133	9	<b>188</b>	1,9 %	
12 Chaudière-Appalaches	28	62	8	316	10	<b>424</b>	4,3 %	
13 Laval	14	53		270	9	<b>346</b>	3,5 %	
14 Lanaudière	17	41	3	286	4	<b>351</b>	3,5 %	
15 Laurentides	21	58	3	332	12	<b>426</b>	4,3 %	
16 Montérégie	50	176	12	884	39	<b>1161</b>	11,7 %	
17 Nunavik	2	16	1	30	1	<b>50</b>	0,5 %	
18 Terres-Cries-de-la-Baie-James	3	16	1	28	1	<b>49</b>	0,5 %	
Total :		<b>456</b>	<b>1402</b>	<b>111</b>	<b>7665</b>	<b>276</b>	<b>9910</b>	<b>100,0 %</b>
Répartition :		4,6 %	14,1 %	1,1 %	77,3 %	2,8 %	<b>100,0 %</b>	

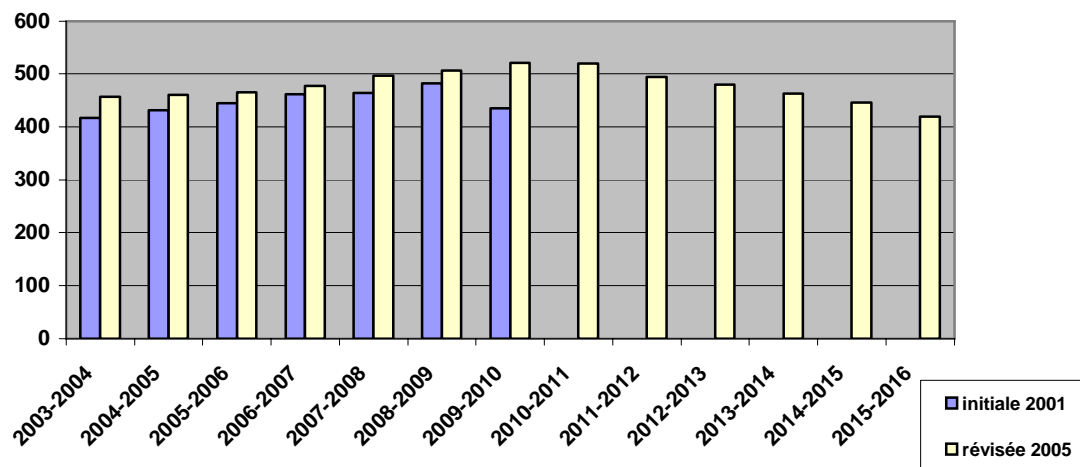
**TABEAU 3 Distribution des effectifs cadres âgés de 50 ou plus et 55 ans ou plus, par région, 31 mars 2004**

	Région	Nb cadres	>=50 ans	% >=50 ans	>=55 ans	% >=55 ans
01	Bas-Saint-Laurent	275	136	49,5 %	37	13,5 %
02	Saguenay-Lac-Saint-Jean	383	193	50,4 %	72	18,8 %
03	Capitale nationale	973	536	55,1 %	199	20,5 %
04	Mauricie et Centre-du-Québec	558	258	46,2 %	72	12,9 %
05	Estrie	351	187	53,3 %	70	19,9 %
06	Montréal-Centre	3548	1622	45,7 %	706	19,9 %
07	Outaouais	361	167	46,3 %	44	12,2 %
08	Abitibi-Témiscamingue	269	96	35,7 %	35	13,0 %
09	Côte-Nord	172	60	34,9 %	22	12,8 %
10	CRSSS de la Baie-James	25	10	40,0 %	3	12,0 %
11	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	188	94	50,0 %	25	13,3 %
12	Chaudière-Appalaches	424	208	49,1 %	70	16,5 %
13	Laval	346	162	46,8 %	61	17,6 %
14	Lanaudière	351	140	39,9 %	58	16,5 %
15	Laurentides	426	184	43,2 %	65	15,3 %
16	Montérégie	1161	488	42,0 %	197	17,0 %
17	Nunavik	50	24	48,0 %	13	26,0 %
18	Terres-Cries-de-la-Baie-James	49	20	40,8 %	10	20,4 %
<b>Totaux et pourcentages moyens :</b>		<b>9910</b>	<b>4585</b>	<b>46,3 %</b>	<b>1759</b>	<b>17,7 %</b>

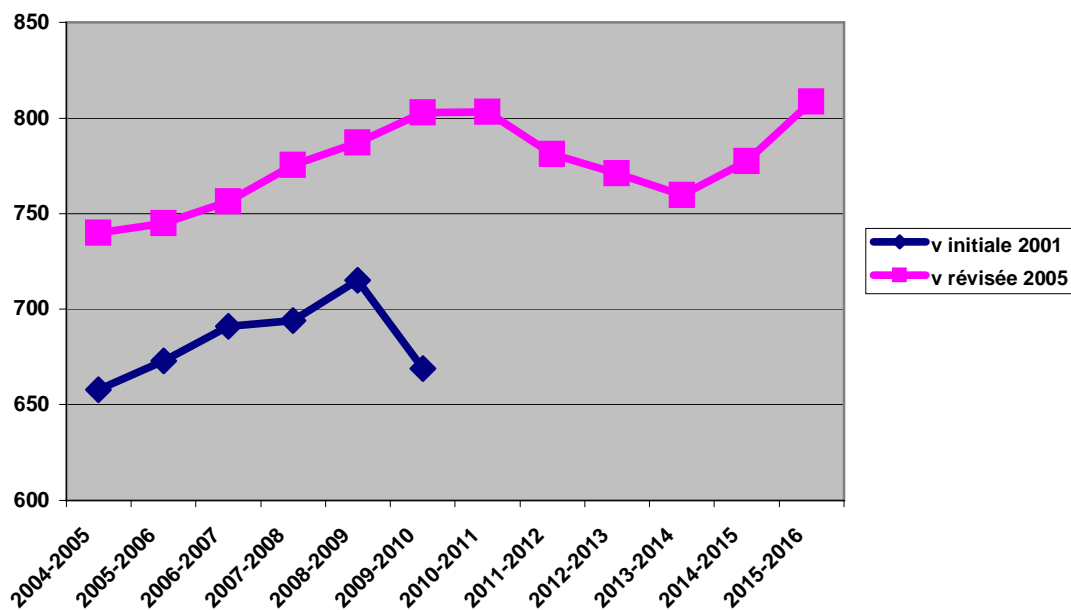
Le tableau 3 indique clairement qu'un nombre considérable de cadres partiront à la retraite au cours des prochaines années.

Puisque l'expérience démontre que plusieurs années sont nécessaires pour préparer adéquatement, au-delà de la formation universitaire, une relève efficace, il faut agir rapidement en maintenant et en accroissant, au besoin, les efforts reliés à la PMO cadre et hors-cadre.

**TABEAU 4** Projection révisée des retraites du personnel d'encadrement du RSSS en comparaison de la prévision initiale basée sur les données de 2001



**TABEAU 5** Projection révisée des besoins de recrutement en comparaison de la prévision initiale basée sur les données de 2001



Les tableaux 4 et 5 indiquent que l'évaluation des retraites et des besoins de recrutement réalisée en 2001 a été plutôt conservatrice bien que la tendance à long terme se soit confirmée. En effet, la nécessité de recruter une moyenne de 683 cadres par année jusqu'en 2010 avait déjà été établie dans les prévisions initiales. Les données révisées en 2005 nous indiquent qu'une moyenne de 767 nouvelles recrues par année sera plutôt nécessaire pour pourvoir les postes d'encadrement laissés vacants. D'ici les cinq prochaines années, 5409 personnes devront donc être recrutées, ce qui représente 54 % de l'effectif cadre, qui a été établi à 9910 personnes au 31 mars 2004.

**LE MAINTIEN DU PERSONNEL D'ENCADREMENT EN POSTE:  
UNE ACTIVITÉ TOUT AUSSI IMPORTANTE QUE L'ATTRACTION**

Il est assez clair, à la lumière du présent bilan, que peu d'interventions ont été faites dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action 2001 afin de maintenir en poste le personnel d'encadrement du réseau, alors qu'il est aussi important de s'attarder à cet aspect de la question que de tenter d'attirer de nouveaux candidats. Le contexte, déjà décrit plus avant dans le rapport, peut expliquer cette situation.

Quoi qu'il en soit, cette dimension de la gestion du personnel devra prendre davantage d'importance au cours des prochaines années. Non seulement cela permettra-t-il de garder à l'emploi certains cadres plus longtemps, mais le message voulant que la fonction de cadre ne soit pas une « job qu'il faut quitter le plus vite possible » sera clairement lancé.

Si l'on tient compte de la réalité du réseau en 2005, il faut parler de maintien en poste non seulement des cadres ayant une expérience vaste et enrichissante, mais aussi de ceux qui entament cette carrière.

En effet, les conditions d'exercice de la gestion dans un réseau en transformation mettent souvent à l'épreuve la ténacité de ceux et celles qui débutent en gestion. La turbulence qui a secoué le réseau au cours des dernières années a donc pu avoir une influence sur le départ de certains jeunes cadres. Quel dispositif mettre en place pour faire en sorte que les nouveaux venus ne s'épuisent pas dès les premières années ? Comment s'assurer que les efforts pour préparer une relève qualifiée ne portent pas de fruits que temporairement ?

Les recherches ont démontré que lorsque l'on parle des facteurs favorisant le maintien en poste du personnel cadre, on parle de qualité de vie au travail, d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, d'ampleur de la tâche à accomplir et de conditions de travail en général. Les dernières années ont été éprouvantes, et le sont encore, pour une grande majorité de cadres : augmentation du nombre d'employés, augmentation des responsabilités, non-augmentation des ressources de soutien, contraintes liées aux mesures d'équilibre budgétaire et, enfin... restructurations internes et transformation du réseau.

D'ailleurs, ce dernier élément mérite réflexion. On trouve actuellement dans le réseau des gestionnaires d'expérience aux prises avec leur propre adaptation au changement et qui doivent se fier à de nouveaux repères pour exécuter leur travail. Ils éprouveront par conséquent de la difficulté à soutenir la relève s'ils ne sont pas eux-mêmes solidement épaulés.

Devant cela, il devient impérieux de mettre en place des mesures pour aider les cadres d'expérience à s'adapter aux changements qui bouleversent le réseau. Si les cadres décident de partir tôt, parce qu'épuisés, les efforts de repérage en interne seront plus difficiles, de même qu'il faudra déployer davantage pour attirer des personnes de l'extérieur du réseau.

### **L'ENCADREMENT ET L'INTÉGRATION DE LA RELÈVE**

Nous avons déjà fait état, dans le présent rapport, de certaines difficultés liées à l'intégration des candidats à la relève dans les équipes de gestion actuelle. Cela représente un défi de taille, et relever ce défi devrait être ajouté au nombre des objectifs pour les prochaines années.

En effet, l'intégration ne signifie pas seulement la participation aux activités destinées au personnel d'encadrement d'une direction ou d'un établissement, pour ne prendre que ces exemples. Cela veut aussi dire partage, entraide et complémentarité, toutes notions qui nous rappellent la nécessité d'offrir un encadrement adéquat aux candidats à la relève. Or, cette intégration « complète » n'est pas facile, à cause des différences générationnelles, phénomène qu'un programme de relève doit prendre en compte, mais aussi de la prise de conscience que doivent faire les « gestionnaires seniors » quant à l'importance de soutenir les nouveaux arrivés et de « passer le flambeau » pour maintenir une gestion organisationnelle sérieuse et performante.

Voilà un défi majeur pour les divers programmes de relève qui sont et seront institués !

### **L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE SUIVI**

La préparation du présent bilan nous a appris que la mise en place d'un système de suivi efficace est incontournable.

En effet, à la fois pour rendre compte de façon juste de ce qui a été fait dans les établissements et les régions, mais aussi pour mieux évaluer les résultats des efforts consentis, l'implantation d'un système de gestion de l'information (collecte de données) apparaît nécessaire à tous les niveaux : national, régional et local.

Ce système se devra d'être souple pour permettre d'obtenir des résultats compatibles rapidement entre eux, afin de mesurer adéquatement l'efficacité des mesures mises en place et d'agir en conséquence.

## CONCLUSION

À la lecture du bilan qui précède, il est possible d'affirmer que le dossier de la PMO cadre et hors-cadre est bien vivant dans le réseau.

Des pas importants ont été franchis depuis 2001 et d'autres, non moins importants, restent à faire. Grâce au dynamisme de certains acteurs et aux initiatives des uns et des autres, le chemin est déjà entrouvert, raison pour laquelle nous nous devons de continuer dans cette voie en partie tracée.

À ce sujet, une certitude demeure : il faut travailler en réseau et tous les acteurs impliqués se doivent de travailler ensemble. Cela veut dire concilier des objectifs, mettre en commun des énergies et des expertises, faire sa juste part et évaluer régulièrement les résultats obtenus.

L'important n'est pas tant de faire beaucoup de choses, mais bien de prendre les moyens pour avoir en poste un nombre suffisant de cadres qualifiés capables d'assurer le bon fonctionnement du système de santé et de services sociaux.

L'expérience acquise au cours des dernières années, si bien exprimée par les participants aux groupes de discussion tenus par le CRDGC, nous permet déjà d'entrevoir certaines des conditions gagnantes d'un plan d'action futur, qui devra :

- exiger un plus grand engagement de la part des directions générales et des différentes personnes en cause au sein de la hiérarchie ;
- assurer une plus grande transparence à l'intérieur du processus de gestion des programmes de relève (finalité, règles d'admission et de sélection des candidats) ;
- fournir aux nouveaux venus des occasions d'exercer leurs compétences dans la pratique et pouvoir compter sur des mentors parmi les gestionnaires en exercice ;
- informer davantage les cadres en exercice des enjeux d'un programme de relève et du fait que leur appui est nécessaire pour garantir le succès de ce programme.

Le maintien du dynamisme du dossier doit donc dès lors devenir un objet de préoccupation dans tout le réseau de la santé et des services sociaux.

## **ANNEXE 1**

### **LES RÉALISATIONS RÉGIONALES DÉTERMINANTES**

## **ANNEXE 1 LES RÉALISATIONS RÉGIONALES DÉTERMINANTES**

Les réalisations régionales déterminantes pour chacune des régions, telles que présentées plus bas, sont la réponse à l'une des questions posées aux responsables régionaux du dossier PMO cadre et hors-cadre lors du sondage de mars 2005 : « Quelle est votre meilleure réalisation ou initiative en lien avec ce projet, ou qu'est-ce qui a été déterminant ou marquant pour le succès de votre démarche ? »

Sans être exhaustif, la présente annexe réunit les actions entreprises dans chacune des régions au regard de ses besoins propres. Ajoutons qu'il s'agit d'actions considérées par les régions comme importantes dans le cheminement du projet de la PMO cadre et hors-cadre. À cause de la disparité des moyens et des particularités régionales, on s'intéressera davantage à la spécificité ou à l'originalité des projets qu'à leur nombre.

Voici donc les principales réalisations qui ont contribué à l'avancement de la PMO cadre et hors-cadre et qui pourraient inspirer les acteurs dans ce dossier tout en favorisant les échanges.

### *Bas-Saint-Laurent (01)*

- Établissement d'un processus systématique d'appel de candidatures et évaluation du potentiel des candidats aspirants, en accord avec un profil de compétences défini spécifiquement pour la relève des cadres intermédiaires .
- Mise en place et utilisation, dans chacun des établissements, d'une démarche préparatoire d'accompagnement pour les candidats à la relève des cadres intermédiaires .
- Diffusion d'un guide d'encadrement à l'intention des supérieurs immédiats des candidats à la relève .

### *Saguenay-Lac-Saint-Jean (02)*

- Mise en place d'un programme régional d'une durée de deux ans, comportant diverses mesures en réponse aux besoins exprimés par les établissements pour l'intégration d'un nouveau cadre dans leur organisation. Ce programme a pour but l'obtention d'un soutien financier pour évaluer le potentiel du nouveau cadre, pour absorber le coût du salaire de l'ancien titulaire du poste pendant la période de transition et pour réaliser certaines des activités prévues dans le plan individuel de développement des compétences du nouveau cadre .
- Production d'un aide-mémoire pour faciliter le « passage du flambeau », soutenir les établissements dans l'intégration de leurs nouveaux cadres et organiser une session de formation sur mesure destinée à un groupe pilote de la relève .
- Envoi systématique d'une invitation aux activités régionales de formation des cadres à des candidats potentiels de la relève (10 % des places leurs sont réservées) .

### *Capitale nationale (03)*

- Adoption, sur le plan régional, d'un processus d'évaluation du potentiel et recours à une firme spécialisée pour l'évaluation des candidats présélectionnés par les établissements .
- Libre-choix aux établissements d'orienter leurs candidats à la relève vers un programme de formation de leur choix .
- Participation de 120 personnes à chacun des quatre ateliers thématiques conçus pour faciliter le passage des nouveaux candidats et des gestionnaires en exercice depuis moins d'un an du rôle de professionnel à celui de cadre .

### *Mauricie et Centre-du-Québec (04)*

- Arrimage entre l'agence régionale de développement et les établissements sur les mesures régionales à mettre en œuvre .
- Adoption d'une démarche à géométrie variable correspondant aux besoins des établissements, qui se manifestent de façon distincte .
- Création d'une dynamique régionale de reconnaissance et de valorisation des fonctions d'encadrement grâce à des programmes de préparation de la relève axés sur l'excellence .

### *Estrie (05)*

- Suivi étroit et régulier du dossier PMO cadre et hors-cadre, qui se trouve maintenant sous la responsabilité du CRDPE de l'Estrie, après avoir été sous la responsabilité de la table régionale en ressources humaines. La stratégie et le plan d'action sont en cours de révision ; le dépôt de ces documents à la Table des directeurs généraux et à celle des DRH est prévu pour juin 2005 .
- Grâce aux efforts consentis sur le plan local, mise en place dans seize des dix-neuf établissements de la région, d'un programme local structuré à l'égard de la relève (2003-2004) ; ce programme a permis de repérer près d'une centaine de candidats pour des postes de cadre intermédiaire ou supérieur .

### *Montréal (06)*

- Implantation et mise à jour du plan stratégique en fonction des nouveaux objectifs résultant de l'entrée en vigueur des lois 25 et 30 .
- Intégration du dossier PMO cadre et hors-cadre à l'ordre du jour de la table des directeurs généraux .
- Réalisation d'analyses quantitatives de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre pour les douze nouveaux réseaux locaux .
- Encadrement de la relève des cadres intermédiaires. À cet effet, des instruments ont été fournis aux responsables de la formation et il y a eu pairage des candidats avec des répondants ; la supervision des activités de transfert est actuellement en cours .
- Conception et implantation du logiciel Team Work-Formation en vue de suivre et de soutenir les supérieurs hiérarchiques apportant leur aide aux candidats à la relève .

### *Outaouais (07)*

- Mise en place d'un processus d'accompagnement et de soutien destiné aux établissements pour qu'ils puissent définir leur propre profil de compétences des cadres .
- Analyse de faisabilité pour la mise sur pied d'un programme régional de mobilité interétablissements et la conception d'une banque de candidats .

- Définition du profil des compétences de l'équipe de gestion de l'agence de développement .

#### *Abitibi-Témiscamingue (08)*

- Instauration d'un programme régional de repérage et de préparation de la relève des cadres intermédiaires, incluant les « microprogrammes » universitaires de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycle en gestion sociosanitaire .
- Mise sur pied des groupes d'apprentissage sur le terrain pour le personnel d'encadrement .
- Réalisation de plusieurs activités diverses : participation à divers salons de l'emploi, soupers-conférences périodiques, activité régionale portant sur le recrutement et le maintien en poste du personnel, repas-causeries traitant des compétences-clés des gestionnaires, etc.

#### *Côte-Nord (09)*

- Travail conjoint avec le secteur de l'éducation pour concevoir des outils permettant de mesurer le degré d'adaptation des candidats recrutés à la réalité de la Côte-Nord .
- Mise en place de stratégie d'échange avec les candidats et leur conjoint sur la réalité de la région .

#### *Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James (10)*

- Ajout de quinze gestionnaires en fonction et de trois nouveaux candidats à la relève provenant d'autres secteurs que celui de la santé et des services sociaux au premier groupe de quatorze candidats .
- Contribution de l'Université Laval au développement des compétences. L'expertise offerte par l'Université Laval a également aidé l'établissement à vaincre les difficultés permanentes de recrutement et de maintien du personnel habituellement éprouvées dans la région. Le programme régional de développement des cadres prend une couleur particulière en offrant aux candidats des programmes sur mesure et un financement pour les projets de développement individuels .
- Définition d'un profil de personnalité type des candidats. La définition de ce profil avait pour but de compléter l'évaluation et de permettre aux responsables en cause de s'assurer du réalisme des engagements de ceux qui souhaitent travailler dans des régions éloignées des grands centres .

#### *Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11)*

- Recrutement de partenaires provenant de divers secteurs (Hydro-Québec, commissions scolaires et autres employeurs) pour créer un plus grand bassin de candidats à la relève, admissibles aux activités de formation en gestion.

#### *Chaudières-Appalaches (12)*

- Dépôt d'un plan d'action régional de relève pour tous les titres d'emploi des cadres et des salariés .
- Association du programme d'identification de la relève des cadres intermédiaires au suivi des plans individuels de développement, en collaboration avec l'Université Laval et les établissements .
- Suivi des participants au programme d'identification de la relève pour connaître leur cheminement .

- Présentation du programme d'intégration à la fonction de cadre dans les établissements du territoire .
- Adoption d'une stratégie régionale de maintien en poste des cadres et des hors-cadres dans le processus de mise en place des RLSSS pour gérer plus adéquatement la mobilité du personnel et préciser les besoins de recrutement de cadres cliniques et administratifs .

#### *Laval (13)*

- Affermissement du leadership du CRDPE, qui s'est avéré un atout précieux, en vertu, notamment, de sa stabilité en matière de planification de main-d'œuvre du personnel d'encadrement .
- Organisation de deux séminaires portant sur le « Programme d'aide à la décision » pour les cadres supérieurs ; des séminaires de même type seront bientôt offerts aux cadres intermédiaires .
- Planification d'une journée de ressourcement pour tous les cadres de la région .
- Organisation de déjeuners-causeries sur la reconnaissance non monétaire, le coaching, la gestion du changement et le codéveloppement .

#### *Lanaudière (14)*

- Partage d'une nouvelle vision concernant la PMO cadre et hors-cadre et relance du programme dans la région après l'arrivée en poste d'un DRH .
- Mise en place d'un processus de soutien personnalisé destiné aux établissements afin de mieux cerner leurs besoins en matière d'effectifs cadres et hors-cadres .

#### *Laurentides (15)*

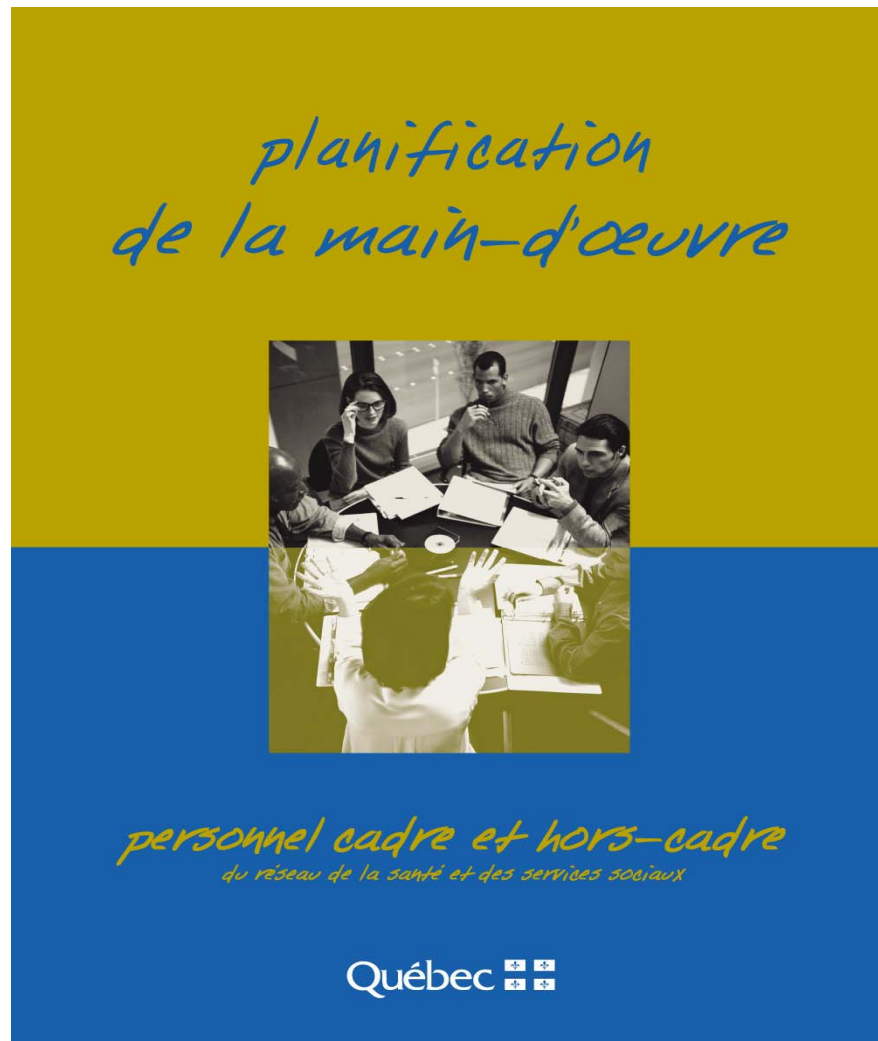
- Élaboration d'un guide pratique et d'un CD-ROM d'accompagnement intitulé *1-2-3 GO PMO* pour toutes les catégories d'emplois de cadres et de hors-cadres ainsi que du personnel syndiqué .
- Offre d'un soutien personnalisé aux établissements pour la mise en place du processus de planification de la main-d'œuvre à l'aide d'activités de marketing, de coaching, de soutien à la mise en œuvre des plans individuels de développement et d'encadrement de la relève .

#### *Montérégie (16)*

- Mise en place d'un programme de financement partagé avec les établissements pour que la relève des cadres soit axée sur l'intégration et le maintien en poste des nouveaux candidats .
- Offre d'un soutien tangible pour la préparation de plans individuels de développement afin que les nouveaux candidats à la relève puissent bénéficier du programme régional destiné à la relève .

ANNEXE 2  
ÉTAT DE SITUATION DE LA PMO CADRE ET HORS-CADRE  
PORTRAIT DES RÉALISATIONS RÉGIONALES ET NATIONALES  
AU 31 MARS 2004

ÉTAT DE LA SITUATION DE LA PMO CADRE ET HORS-CADRE  
Portrait des réalisations régionales et nationales au 31 mars 2004



## FAITS SAILLANTS DES RÉALISATIONS RÉGIONALES ET NATIONALES

Le MSSS a réservé des fonds spécifiques en 2002-2003 et 2003-2004 pour développer des outils et appuyer les actions régionales visant l'identification et la préparation de la relève. En complément, des rencontres périodiques avec les porteurs du dossier au niveau régional facilitent la mise en commun de l'expertise et de l'instrumentation développée.

### Axe 1 : Sensibilisation

Dans l'ensemble des régions, la sensibilisation s'est faite d'abord auprès des directions générales et des équipes de ressources humaines. Par la suite, une portion importante de cadres a été sensibilisée par le biais des activités régionales post Rendez-vous. On peut maintenant affirmer que, dans toutes les régions et dans l'ensemble des établissements, on partage la préoccupation de préparer la relève des cadres et hors-cadres.

### Axe 2 : Précision des besoins

Toutes les agences de développement ont établi un portrait statistique des projections de départ à la retraite, généralement à partir des fichiers R-22. **Six régions** ont précisé ces informations par un sondage sur les intentions de départ ou des bilans produits par les directions de ressources humaines des établissements.

Un outil informatisé a été développé au niveau national pour permettre aux établissements et aux agences de développement qui le désirent de faire un portrait plus détaillé de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre, qualitatif autant que quantitatif, ainsi que des intentions de départ.

### Axe 3 : Adéquation besoins / disponibilités de main-d'œuvre

Un plan d'action régional, qui a fait l'objet d'échanges avec les établissements, a été adopté dans **treize régions**.

Au regard de l'instrumentation, **douze régions** ont fait la promotion de la démarche de repérage pour les cadres intermédiaires développée par l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal, en partenariat avec le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres. Une démarche adaptée pour les cadres supérieurs est disponible depuis la fin de 2002. L'outil Compétences 2000+, développé par l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal, est disponible pour les agences de développement et les établissements qui souhaitent l'utiliser comme profil de compétences génériques, ce qui est le cas dans plusieurs régions. Une adaptation de l'outil a été développée pour utiliser cette approche en dotation.

Quant aux programmes de préparation de la relève, **cinq régions** ont convenu de constituer des bassins régionaux de relève, en complément des banques locales de candidats. **Sept régions** ont également mis en place un programme académique régional pour supporter la préparation de la relève.

### Axe 4 : Facteurs d'attraction et de rétention

**Six régions** ont des actions en préparation : reconnaissance et sensibilisation au discours, mobilisation et transfert d'expertise des cadres de 50 ans+, mentorat.

Légende : CRDGC : Centre de référence des directeurs généraux et des cadres  
PID : Plan individuel de développement

CRDPE : Comité régional de développement du personnel d'encadrement  
PMO : Planification de main-d'œuvre

**SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS**

<i>Axe</i>	<i>Bas Saint-Laurent (01)</i>	<i>Saguenay-Lac-Saint-Jean (02)</i>	<i>Capitale nationale (03)</i>
<b>Enjeux régionaux</b>	<i>129 cadres admissibles à la retraite d'ici 2007 (45%). Accent sur approche régionale et locale intégrée.</i>	<i>Prévisions : 89 postes d'ici 2006 et 134 d'ici 2010. Accent mis sur la continuité et la cohérence.</i>	<i>Prévisions : 156 postes d'ici 2006 et 156 de plus d'ici 2008. Accent sur la concertation et la stratégie régionale-locale.</i>
<b>Stratégie et processus régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une démarche intégrée, présentée aux directeurs généraux (dg) et responsables des ressources humaines (RRH), le 25 avril 2002.</li> <li>- Présentation du plan d'action en 8 étapes et échange avec près de 50% des cadres en juin 2002.</li> <li>- Mise en place et acceptation par D.G. &amp; D.R.H. d'un cadre de référence avec profil de compétences génériques pour le développement en général et un profil spécifique pour la relève des cadres intermédiaires.</li> <li>- Mise en place du programme régional et des programmes locaux d'identification et de développement de la relève des C.I.</li> <li>- <i>Élaboration et mise en place d'une démarche régionale et locale de gestion stratégique de renouvellement et développement du personnel d'encadrement avec les instrumentations nécessaires rendues disponibles à tous les établissements.</i></li> <li>- <i>Implantation de 1-2-3 GO PMO dans les établissements, support par l'Agence.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La relève est une priorité du plan d'action du CRDPE, entériné par le Forum des DG et le comité ressources humaines.</li> <li>- Adoption du plan d'action régional sur la relève au CRDPE (inspiré de la démarche Montréal- CRDGC).</li> <li>- Autorisation d'un budget pour 3 ans.</li> <li>- 2 projets acceptés, 10 à venir d'ici le 31 mars 2003.</li> <li>- Actuellement, 21 projets de support à la relève en cours, 7 à venir.</li> <li>- Stratégie régionale dans le dossier mobilisation « La mobilisation : défis, paradoxes et gains potentiels ».</li> <li>- Formation d'une journée sur la mobilisation offerte à 150 cadres.</li> <li>- Production d'un aide-mémoire « Comment terminer et passer le flambeau » pour supporter les établissements dans l'intégration de la relève.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CRDPE agit comme aviseur pour la PMO cadre et la préparation de la relève, avec l'appui d'un groupe de travail pour la relève.</li> <li>- L'allocation d'un budget spécifique réservé pour le dossier relève, depuis l'amorce du programme régional, sera discutée au CRDPE à l'automne 2004.</li> <li>- Le plan d'action régional est analysé en lien avec la PMO nationale.</li> </ul>
<b>Précision des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des statistiques et du questionnaire d'évaluation des besoins.</li> <li>- Processus et tableau de bord de gestion prévisionnelle régionale et locale.</li> <li>- Profil de compétences génériques mis en place depuis 2000-2001 et reconfirmé début juin 2002 avec élargissement à 11.</li> <li>- Plan individuel de développement (PID) se travaille à l'automne 2003.</li> <li>- Groupe pilote sur PIDC pour cadres supérieurs en mai 2003 complété.</li> <li>- Mise à jour des statistiques régionales et locales au 17 mars 2004.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire d'intention diffusé en 2001 (210 réponses/ 350 cadres).</li> <li>- Diffusion de l'outil de repérage des cadres intermédiaires (Montréal-CRDGC).</li> <li>- Portrait régional élaboré à l'été 2002 pour identifier les départs d'ici 2005-2006.</li> <li>- <i>Diffusion et validation des données du GRIS.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un modèle régional intégré de PMO est en expérience pilote et devrait être déployé au cours de 2005-2006. Il s'appliquera à la planification de toutes les catégories d'emplois.</li> <li>- Information sur les besoins via le site internet et le guide de l'emploi.</li> <li>- Mise à jour annuelle des prévisions – dernière validation en décembre 2003.</li> <li>- Recension et arrimage avec les programmes locaux.</li> </ul>

Les actions à venir sont en italique

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS

Axe	Bas-Saint-Laurent (01)	Saguenay-Lac-Saint-Jean (02)	Capitale nationale (03)
<b>Adéquation besoins/disponibilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation sur l'outil de repérage des cadres intermédiaires (Montréal-CRDGC), le 6 septembre 2002.</li> <li>- Envoi d'un questionnaire aux établissements en juin 2002 pour procéder à un appel de candidatures, retour demandé à la mi-septembre 2002.</li> <li>- Élaboration d'un programme de formation pour les superviseurs de 1<sup>er</sup> niveau, démarrage octobre 2002.</li> <li>- Groupe pilote sur formation « Agir son rôle d'autorité », décembre 2002.</li> <li>- <i>Présélection, sélection de candidats à la relève, évaluation de potentiel terminés au 30 juin 2004.</i></li> <li>- <i>Programme de formation à la gestion pour les candidats débutant septembre 2004.</i></li> <li>- <i>Mise en place d'une « Démarche préparatoire d'accompagnement de développement pour les candidats à la relève », mars 2004.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes locaux de repérage mis en œuvre dans 3 établissements.</li> <li>- Achat d'Architecte de carrière et dictionnaire de recrutement, formation et installation des équipements dans une majorité des établissements au printemps 2002.</li> <li>- Implantation Compétences 2000+ dans quelques milieux.</li> <li>- Support régional à la consolidation d'équipes locales.</li> <li>- Lancement du programme de repérage (Montréal-CRDGC) à l'automne 2002.</li> <li>- Groupe pilote « Agir son autorité ».</li> <li>- <i>Participation de la relève aux activités des cadres.</i></li> <li>- <i>Identification de candidats et évaluation.</i></li> <li>- Autorisation par le CDPE et CRRH d'offrir la session « Agir son autorité » pour un groupe relève et suivi au groupe pilote.</li> <li>- Réalisation du focus groupe piloté par le CRDGC concernant la relève.</li> <li>- Formation offerte à 2 groupes de relève « Agir son rôle d'autorité » plus 2 groupes locaux, donc environ 50 cadres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil révisé de compétences ciblé pour la relève, sur la base de <i>cinq</i> compétences génériques régionales.</li> <li>- Programme <i>régional</i> d'identification et préparation de la relève amorcé en 2001 : 3 cohortes totalisant quelque 250 candidats en cheminement.</li> <li>- Projet régional modifié en concertation avec les établissements. <i>L'identification des candidats est faite par les établissements, à partir du profil régional, puis soutenue par des ateliers régionaux de sensibilisation à des aspects majeurs de gestion (4 thèmes durant l'automne 2004).</i></li> <li>- Implantation du programme d'intégration des cadres intermédiaires (printemps 2003).</li> <li>- Journée d'instrumentation pour appuyer les établissements dans la gestion de la relève : repérage et dotation (printemps 2003).</li> <li>- Implantation d'une démarche de développement des compétences de gestion au sein des établissements intéressés (2003).</li> </ul>
<b>Facteurs d'attraction et rétention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus groupes de cadres et personnel avec le CRDGC.</li> <li>- Colloque sur la reconnaissance au travail en novembre 2002. Plans d'action ont été définis par chacun des établissements.</li> <li>- <i>Différents processus à travailler (ex. maillage, mentorat, stages...)</i></li> <li>- <i>Journée conjointe de formation DRH, supérieurs immédiats, candidats à la relève, septembre 2004.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Activités de reconnaissance.</i></li> <li>- <i>Sensibilisation des cadres à l'impact de leur discours.</i></li> <li>- <i>Cercles de dialogue.</i></li> <li>- <i>Programme de mentorat.</i></li> <li>- <i>Activités de développement pour les nouveaux cadres après une évaluation de potentiel servant à élaborer PDI.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recension des attentes des candidats au programme régional (cohortes 2001-2003).</li> <li>- Maillage relève-cadres d'expérience lors d'activités régionales de développement.</li> <li>- Déjeuners-causeries portant sur chacune des compétences de gestion visant l'autoévaluation et le développement des compétences.</li> <li>- <i>2<sup>e</sup> Colloque régional</i> du personnel d'encadrement <i>en mai 2004 sur le thème « profession gestionnaire : entre le cœur et la raison » - 1<sup>er</sup> sur la reconnaissance et la valorisation de la contribution des cadres à la gestion du réseau, juin 2003.</i></li> <li>- Cercle de dialogue (cadres supérieurs et intermédiaires).</li> </ul>

**SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS**

Axe	Mauricie et du Centre-du-Québec (04)	Estrie (05)	Montréal (06)
<b>Enjeux régionaux</b>	Défi : Leadership mobilisateur, vision intégrée RH <i>Projection de 468 cadres admissibles à la retraite d'ici 2008, soit 79%.</i>	Cible : Assurer la disponibilité de la main-d'œuvre en ayant un nombre suffisant de candidatures à la relève des cadres supérieurs et intermédiaires.	<i>Prévisions : 1 500 postes de 2001-2006 et autant 2005-2010. Priorités : contrer la pénurie; soutenir le développement des compétences requises par la création des nouveaux réseaux; monitorer et renforcer le support des supérieurs hiérarchiques au développement des candidats à la relève.</i>
<b>Stratégie et processus régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre de référence PMO (toutes catégories de personnel) pour les gestionnaires et acteurs impliqués, soumis aux commissions régionales et DG d'établissements, adopté par le CA de l'agence de développement en mai 2002.</li> <li>- Plan régional 2002-2006 et plan d'action 2002-2003 convenus avec les DG en septembre 2002.</li> <li>- Formation d'un premier comité régional de travail composé de 9 DRH d'établissements ayant convenu de préparer en « réseau » la relève en personnel d'encadrement intermédiaire et supérieur.</li> <li>- Intégration du dossier PMO cadre dans le cadre des rencontres mensuelles du regroupement régional des DRH d'établissements.</li> <li>- Accord entre l'agence de développement et les DG d'établissements sur les mesures régionales à mettre en œuvre afin de soutenir les établissements dans la préparation de la relève des cadres intermédiaires et supérieurs.</li> <li>- Activités de formation sur <i>Compétences 2000+</i> et soutien sur mesure par le CRDGC afin que les autres établissements se dotent d'un plan local PMO et participent au second groupe régional de travail qui aura à préparer en « réseau » la relève du personnel d'encadrement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporter l'élaboration, la mise en place ou l'actualisation de plans locaux.</li> <li>- Susciter des initiatives locales visant la préparation de la relève cadre et hors- cadre.</li> <li>- Coordonner la diffusion d'un programme de formation en collaboration avec l'Université Laval s'adressant aux cadres et à la relève cadre.</li> <li>- Intégration et formulation d'une vision stratégique des activités de PMO cadre.</li> <li>- Suivi et mise à jour régulière du dossier auprès des instances régionales (table de concertation régionale, table DRH).</li> <li>- Réflexion sur la stratégie régionale par la table de concertation Établissement –Agence de développement, 19 novembre 2003 : convenir des mesures régionales à supporter.</li> <li>- <i>Révision de l'offre de service R.H. aux établissements, incluant le support à la PMO cadre.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantation du plan stratégique : réalisée.</li> <li>- Élaboration et déploiement de la stratégie régionale de santé organisationnelle : réalisée.</li> <li>- Mise à jour du plan stratégique en fonction des nouveaux objectifs résultant de l'entrée en vigueur des lois 25 et 30 : réalisée.</li> <li>- Portraits quantitatifs de main-d'œuvre cadre et hors-cadre pour les 12 nouveaux réseaux locaux : réalisés.</li> <li>- Formation des cadres intermédiaires et supérieurs : en cours.</li> <li>- Support aux établissements pour la mise en œuvre des PIDC : en cours.</li> <li>- Accompagnement et support aux nouveaux centres de santé en gestion du changement, gestion en réseau, approches populationnelles et par programme : en cours.</li> </ul>
<b>Précision des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À partir du concept <i>Compétences 2000</i>, identification d'un profil générique des compétences de gestion partagé par le comité régional de travail regroupant 9 établissements.</li> <li>- Évaluation des besoins de relève pour le personnel d'encadrement pour 2002-2003 : 25 candidats à préparer d'ici 12 à 18 mois afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre cadre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer l'accompagnement dans l'instrumentation pour l'identification des besoins et du plan d'action régional.</li> <li>- Mettre à jour les portraits quantitatifs régionaux des besoins de main-d'œuvre cadre et hors-cadre.</li> <li>- Analyse des pistes d'action et recommandations à la table des DRH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raffinement des outils informatiques (Indice 25 et COGNOS) pour la production des portraits régionaux des besoins de main-d'œuvre cadre et hors-cadre.</li> <li>- Définition du projet clinique des nouveaux réseaux comme préalable à l'exercice de PMO.</li> </ul>

Axe	Mauricie et du Centre-du-Québec (04)	Estrie (05)	Montréal (06)
Précision des besoins (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification du profil générique des compétences de gestion pour la relève des cadres supérieurs et identification des écarts quantitatifs à venir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'une activité de formation pour instrumenter les DRH sur l'élaboration de PMO cadre et hors-cadre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une stratégie de mobilité des cadres et des hors-cadres présentement en fonction comme partie intégrante de l'exercice de PMO.</li> <li>- Identification des compétences spécifiques à développer en support à l'application des lois 25 et 30.</li> <li>- Monitoring du support des supérieurs hiérarchiques aux candidats à la relève.</li> <li>- Monitoring de l'accès effectif à des postes d'encadrement pour les candidats à la relève inscrits aux programmes de formation.</li> </ul>
Adéquation besoins/disponibilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérage de 60 candidats de la relève du personnel d'encadrement intermédiaire et évaluation de leur potentiel de gestion en fonction du profil générique des compétences convenu au niveau régional.</li> <li>- Mise en œuvre du programme régional de préparation de la relève des cadres intermédiaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activités locales de sensibilisation au rôle et responsabilités du cadre intermédiaire dispensées par le CHRTR.</li> <li>▪ Activités académiques universitaires de second cycle pour deux cohortes (60) composées de candidats de la relève et de jeunes cadres intermédiaires ayant moins de 24 mois de pratique de gestion débutant en janvier 2004.</li> <li>▪ Activités académiques universitaires de premier cycle pour une cohorte (30) composée de candidats de la relève et de jeunes cadres intermédiaires ayant moins de 24 mois de pratique de gestion débutant à l'hiver 2004.</li> <li>▪ Activités d'apprentissage dans l'action destinées aux candidats de la relève des cadres intermédiaires et d'un programme.</li> <li>▪ Préparation d'activités de mentorat destinées aux candidats de la relève des cadres intermédiaires et d'un programme de coaching pour les mentors pour septembre 2004.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuite des microprogrammes de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles en gestion et développement des organisations, prolongés en certificat (1<sup>er</sup>) et diplôme (2<sup>ème</sup>). <i>Identification des cours qui constitueront les 15 crédits additionnels.</i></li> <li>- Collaboration à la mise sur pied du centre de documentation du CRDGC sur les stratégies, initiatives et outils porteurs de succès.</li> <li>- Préparer le démarrage de nouvelles cohortes dans les microprogrammes de formation à l'automne 2003 – (2 groupes de 2<sup>ème</sup> cycle et 1 groupe de 1<sup>er</sup> cycle) – identification du potentiel et des personnes de la relève pour ces microprogrammes au niveau local.</li> <li>- Ateliers de formation à l'intention des DRH sur les démarches d'identification et de préparation à la relève cadres intermédiaires et cadres supérieurs en novembre 2003 avec le CRDGC.</li> <li>- Démarrage de nouvelles cohortes de microprogrammes de 1<sup>er</sup> cycle et de 2<sup>ème</sup> cycle, et poursuite des microprogrammes vers un certificat de 1<sup>er</sup> cycle ou un diplôme de 2<sup>ème</sup> cycle à l'automne 2003.</li> </ul>	<p><b>Cadres intermédiaires (CI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au 30 juin 2004, 617 évaluations de potentiel réalisées.</li> <li>- Au 30 juin 2004, 454 personnes inscrites aux microprogrammes. On aura près de 200 nouvelles inscriptions en 2004-2005. Une 1<sup>ère</sup> cohorte de 25 personnes a terminé en juin 2004. Trois autres termineront avant la fin de 2004.</li> <li>- Les 12 crédits menant au certificat ou au diplôme de 2<sup>ème</sup> cycle sont maintenant offerts.</li> <li>- Le focus group du CRDGC sur la portée des microprogrammes a été réalisé en juin 2004.</li> <li>- Travaux en cours pour réviser le référentiel de compétences dans la perspective de la création des réseaux.</li> <li>- À venir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Instrumentation des responsables de la formation à la supervision du transfert des apprentissages (octobre 2004).</i></li> <li>- <i>Instrumentation des cadres supérieurs à l'implantation des PIDC (octobre 2004).</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Cadres supérieurs (CS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux groupes présentement formés : 28 candidats inscrits.</li> </ul>

**SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS**

<i>Axe</i>	<i>Mauricie et du Centre-du-Québec (04)</i>	<i>Estrie (05)</i>	<i>Montréal (06)</i>
<b>Adéquation besoins/disponibilités (suite)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement et déploiement d'un système intranet d'information sur la préparation de la relève des cadres intermédiaires destiné aux directions des ressources des établissements, aux candidats de la relève et au personnel d'encadrement.</li> <li>- Travaux de mise en œuvre d'un programme régional de préparation de la relève des cadres supérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation sur la démarche 1,2,3 GO PMO en novembre 2003 pour quelques établissements de l'Estrie.</li> <li>- <i>Formation par le CRDGC sur l'élaboration d'un programme local et régional d'identification et de développement de la relève des cadres le 21 novembre 2003.</i></li> <li>- <i>Suivi de la formation du CRDGC, par une formation additionnelle portant sur l'instrumentation, et ce, le 20 février 2004.</i></li> <li>- <i>À venir : autre activité de formation par le CRDGC portant sur d'autres enjeux ressources humaines.</i></li> </ul>	<p><b>Santé organisationnelle (mobilisation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des outils en vue de l'administration des questionnaires. Indice PH et Conseil de l'agrément : complété.</li> </ul> <p><b>Autres projets réalisés ou en cours</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement du logiciel TeemWork pour la gestion des processus de repérage, d'évaluation, d'inscription et de suivi financier des candidats inscrits aux microprogrammes.</li> </ul>
<b>Facteurs d'attraction et rétention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une dynamique régionale de reconnaissance et de valorisation des fonctions d'encadrement par l'existence de programmes de préparation de la relève des cadres crédibles et axés sur l'excellence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser en région une formation sur l'attraction et la rétention du personnel au printemps 2003.</li> <li>- Identifier des mesures de suivi de cette formation, tant sur le plan local, que régional.</li> <li>- Lancement du répertoire des sources de recrutement et du site régional de recrutement en ligne sur le site WEB régis en février 2003.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien du site de recrutement en ligne.</li> <li>- Publication d'un numéro de l'Échangeur RH sur la PMO régionale.</li> <li>- Développement d'une stratégie d'aide aux nouvelles instances pour la gestion du changement, l'approche populationnelle, le travail en réseau, l'approche par programmes, l'administration de la Loi 30.</li> <li>- Élaboration d'une stratégie régionale de mobilité des cadres.</li> </ul>

Axe	Outaouais (07)	Abitibi-Témiscamingue (08)	Côte-Nord (09)
Enjeux régionaux	33% départs en 2006-2010 et 26% 2011-2015.	Préoccupation quant au potentiel d'attraction et rétention. 71 cadres admissibles à la retraite d'ici 2008.	Difficultés de région éloignée et compétition du privé plus forte et régulière
Stratégie et processus régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement du CRDPE à promouvoir des outils et actions pour relève.</li> <li>- <i>Identification d'un budget.</i></li> <li>- <i>Élaboration de politiques locales et régionales.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusion du comité régional de PMO cadre et hors-cadre avec le CRDPE.</li> <li>- Plan d'action régional préliminaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi de la PMO cadre et hors-cadre par le CRDPE depuis juin 2002.</li> </ul>
Précision des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portraits régionaux et locaux des départs et de la relève potentielle élaborés à partir des projections d'âge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portrait régional de l'effectif cadre au 31 mars 2002 et projection des départs d'ici 2009-2010.</li> <li>- Élaboration et implantation d'un programme régional de repérage et de développement de la relève cadre intermédiaire.</li> <li>- Élaboration et implantation d'un microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en gestion des organisations de la santé et des services sociaux.</li> <li>- Élaboration et implantation d'un microprogramme de 1<sup>er</sup> cycle en aspects humains de l'organisation.</li> <li>- Élaboration et implantation d'un programme de développement du personnel d'encadrement : les groupes d'apprentissage dans l'action.</li> <li>- Évaluer la possibilité de créer un programme régional de mobilité interétablissements, par exemple mettre sur pied une banque de candidats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portrait régional et local au 31 mars 2004.</li> </ul>
Adéquation besoins/disponibilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme régional de formation à la relève.</li> <li>- Session de travail pour élaborer le profil générique de cadres (drh, drf, dsa).</li> <li>- Élaboration de profil générique pour l'équipe de gestion de l'agence de développement.</li> <li>- Sensibilisation sur l'outil de repérage cadres intermédiaires (Montréal-CRDGC), 26 septembre 2002.</li> <li>- Session de travail (CRDGC) sur le profil de compétences pour cadres supérieurs, 9 octobre 2002.</li> <li>- <i>Projet pour identification de candidats, évaluation de potentiel et formation.</i></li> <li>- <i>Hyperlien avec le site de recrutement en ligne de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences 2000+ : 13 établissements/14 se sont procuré la trousse.</li> </ul> <p><u>Automne 2003</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Début des rencontres des groupes d'apprentissage dans l'action.</li> <li>- Démarrage du microprogramme de 2<sup>ème</sup> cycle : 53 personnes y participent.</li> <li>- Implantation du progiciel 1-2-3 GO PMO dans l'ensemble des établissements de la région, accompagné de sessions de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Étude de la problématique de recrutement et rétention en lien avec les mesures incitatives conventionnées applicables aux cadres et hors-cadres de la Côte-Nord.</i></li> <li>- <i>Actions à préciser pour faciliter l'embauche interétablissements des cadres et hors-cadres déjà en région.</i></li> <li>- Forum de discussion sur la problématique de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre stratégique sur la Côte-Nord, (Avril 2002).</li> </ul>

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS

Axe	Outaouais (07)	Abitibi-Témiscamingue (08)	Côte-Nord (09)
<p><b>Adéquation besoins/disponibilités (suite)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Support aux établissements pour l'identification de relève et plans individuels de développement.</i></li> <li>- <i>Analyse et choix d'outils PMO.</i></li> <li>- <i>Soutien aux établissements pour l'élaboration de profil de postes.</i></li> <li>- <i>Présence de professionnels au Colloque du personnel d'encadrement.</i></li> <li>- <i>Évaluation de la possibilité de créer un programme régional de mobilité interétablissements, ex. mettre sur pied une banque de candidats.</i></li> <li>- <i>1<sup>ère</sup> cohorte microprogramme Université Laval.</i></li> <li>- <i>Formation régionale d'habilitation à la démarche de repérage cadre intermédiaire.</i></li> <li>- <i>Appel de candidats pour le microprogramme de 2<sup>ème</sup> cycle de l'Université Laval.</i></li> </ul>	<p><u>Hiver 2004</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarrage du microprogramme de 1<sup>er</sup> cycle. Nombre de candidats à la relève cadre intermédiaire inscrits : 16.</li> </ul> <p><u>Hiver/printemps 2004</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessions de formation sur le harcèlement en milieu de travail.</li> </ul> <p><u>En continu, depuis hiver/printemps 2003</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participations à divers salons de l'emploi en province.</li> </ul> <p><u>Réalisations antérieures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiver/printemps 2003 : Sessions de formation sur l'évaluation du rendement du personnel d'encadrement.</li> <li>- Automne 2003 : Activité régionale sur la reconnaissance des talents et la gestion de valeurs différentes des nôtres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Développement d'un outil pour évaluer la compatibilité entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les réalités nord-côtières (dossier complété).</i></li> </ul>
<p><b>Facteurs d'attraction et rétention</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participations à divers salons de l'emploi en province.</li> <li>- Soupers-conférences périodiques (aux 18 mois, environ)</li> <li>- Mise sur pied de groupes d'apprentissage dans l'action pour le personnel cadre en place.</li> <li>- Activités de développement (microprogrammes universitaires) pour les « jeunes » cadres et la relève cadre potentielle.</li> <li>- Planification et organisation d'une activité régionale, en 2005, portant sur l'attraction, le recrutement et la rétention du personnel.</li> <li>- Planification et organisation de déjeuners/dîners conférences traitant des compétences-clés des gestionnaires.</li> </ul>	

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS

<i>Axe</i>	<i>Nord-du-Québec (10)</i>	<i>Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11)</i>	<i>Chaudière-Appalaches (12)</i>	<i>Laval (13)</i>
<b>Enjeux régionaux</b>	<i>Difficultés d'attraction, notamment dues au faible écart salarial. Difficultés d'accès à la formation et à l'expertise.</i>	<i>D'ici 2010, on estime que 66 % des cadres en poste au 31 mars 1999 auront quitté le réseau.</i>	<i>D'ici 2009, 50 à 60% des cadres à remplacer. Préoccupation particulière : mission longue durée et cadres cliniques.</i>	<i>Assurer un leadership mobilisateur. D'ici 2007, 135 cadres éligibles à la retraite, dont 54 ont confirmé leur intention.</i>
<b>Stratégie et processus régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le repérage de la relève cadre est effectué. Nous avons retenu 12 candidats, quelques-uns nous ont quittés et 8 sont en formation à l'heure actuelle; ils sont inscrits à un microprogramme en gestion des organisations de l'Université Laval.</li> <li>- Nous prévoyons tracer le portrait statistique en regard de la PMO cette année.</li> <li>- Nous avons effectué une étude du taux de roulement du personnel d'encadrement et l'avons présentée au comité de direction.</li> <li>- Nous prévoyons une réunion du personnel d'encadrement au printemps 2004. Il reste à déterminer le sujet afin de rallier et mobiliser tous les cadres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finaliser l'implantation d'une approche par compétences pour gérer de façon efficace, cohérente et mobilisatrice le renouvellement et le développement du personnel d'encadrement.</li> <li>- Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres a présenté cette approche à la table des DG, à la table RH et au CRDPE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRDPE intégré au Comité de gestion et développement RH et adoption du plan d'action régional.</li> <li>- Comité relève, constitué de DG et membres CRGDRH.</li> <li>- Élaboration d'un cadre de référence régional en PMO (tout titre d'emploi), novembre 2002.</li> <li>- Déploiement (et formation régionale) de l'application 1-2-3 GO PMO (septembre-octobre 2003).</li> <li>- Formation sur dotation du personnel d'encadrement par CRDGC (novembre 2003).</li> <li>- Formation régionale sur la gestion par résultats pour les cadres de la région (février-juin 2004).</li> <li>- Dépôt du Plan d'action régional intégré PMO tout titre d'emploi 2004-2006 (mars 2004).</li> <li>- Préparation d'un Guide de gestion des mouvements de main-d'œuvre du personnel d'encadrement pour 2004-2005 (mise en place des RLSSSS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CRDPE a élaboré un plan d'action régional PMO cadre.</li> </ul>

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS

Axe	Nord-du-Québec (10)	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11)	Chaudière-Appalaches (12)	Laval (13)
<b>Précision des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous aurons une problématique à l'automne 2004, soit la difficulté de continuer le microprogramme dans la région, car plusieurs candidats termineront la maîtrise ou le diplôme de 2<sup>ème</sup> cycle et nous risquons de ne pas avoir assez de candidats pour continuer la cohorte de la relève.</li> <li>- Un autre cours de GDO est prévu pour l'automne 2004, après c'est encore incertain.</li> <li>- Une formation sur le développement des habiletés relationnelles est offerte aux cadres intermédiaires (8) d'un centre de santé. Une rencontre une fois par mois pendant huit mois (fin novembre 2004).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tracer un portrait local et régional en regard des besoins évolutifs de main-d'œuvre cadre.</li> <li>- Avoir intégré dans un programme de développement de la relève, 10 à 15 candidats par année aptes à assumer des fonctions de cadre.</li> <li>- Présentation du programme de repérage de cadres intermédiaires (Montréal-CRDGC), le 8 octobre 2002.</li> <li>- <i>Analyse détaillée des intentions de départ.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion Guide d'implantation de la politique nationale de développement.</li> <li>- Adoption d'un profil de compétences régional, avril 2000, et adaptation des profils locaux.</li> <li>- Portrait validé de la situation des effectifs cadres, automne 2002.</li> <li>- Diffusion trousse Compétences 2000+ aux établissements, automne 2002.</li> <li>- Demande des plans locaux de développement, mars 2003.</li> <li>- Analyse et choix d'outils PMO (comité de travail de la table des responsables RH).</li> <li>- État de situation du personnel d'encadrement et constats RH-PMO pour le projet régional de mise en place des RLSSSS (janvier-février 2004).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenue d'une journée de réflexion avec les directeurs généraux et les directeurs des ressources humaines de la région, le 17 octobre 2002, pour s'approprier les besoins de la région et planifier les actions à poser.</li> </ul>
<b>Adéquation besoins/disponibilités</b>	<p>Le profil des compétences-clés est intégré à la politique sur l'évaluation du rendement des cadres. Le supérieur immédiat et le cadre s'entendent sur le développement de certaines compétences et un plan individuel de développement est déposé. Le supérieur immédiat évalue l'amélioration de ces compétences-clés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support financier à l'évaluation de potentiel des candidats repérés localement.</li> <li>- <i>Mettre en place, le cas échéant, en collaboration avec l'Université Laval, un programme académique visant à développer les connaissances en management (automne 2004).</i></li> <li>- <i>Inventaire des démarches locales.</i></li> <li>- <i>Diffusion trousse Compétences 2000+ aux établissements.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme d'identification et préparation de la relève cadre (intermédiaire) et plans individuels de développement avec la collaboration des établissements et de l'Université Laval.</li> <li>- Début dudit Programme de relève en janvier 2003 (40 participants).</li> <li>- Demande des plans locaux de développement pour avril 2003.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de 2 sessions de formation données par le CRDGC pour les porteurs de dossiers sur le repérage de candidats à la relève cadre intermédiaire.</li> <li>- Recherche de fournisseurs pour la formation de la relève.</li> <li>- Signature d'une entente de service avec le CRDGC pour l'évaluation des candidats à haut potentiel.</li> <li>- Demande de support financier au MSSS pour PMO cadre, volet « relève ».</li> </ul>

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS

<i>Axe</i>	<i>Nord-du-Québec (10)</i>	<i>Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11)</i>	<i>Chaudière-Appalaches (12)</i>	<i>Laval (13)</i>
<b>Adéquation besoins/disponibilités (suite)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une sensibilisation sera effectuée auprès des gestionnaires actuels afin de permettre à la relève cadre de travailler sur des projets spécifiques afin de leur permettre d'acquérir certaines compétences en lien avec l'évaluation du potentiel et le P.I.D.C. déposé auprès de leur supérieur immédiat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Implantation de l'outil 1-2-3 GO PMO (formation dispensée les 25 et 26 février 2004).</i></li> <li>- <i>Mise en place d'un certificat en gestion, offert par l'Université Laval, dans la Baie-des-Chaleurs (7 cours complétés).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des participants au Programme régional d'identification de la relève.</li> <li>- Organisation d'activités régionales de développement pour les cadres en fonction.</li> <li>- Mise sur pied d'un programme de 2<sup>ème</sup> cycle en GDO avec l'Université Laval (janvier 2004) destiné aux candidats de la relève et aux jeunes cadres (2 ans et moins).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de deux séminaires « Programme d'aide à la décision » pour les cadres supérieurs, les 3 et 9 juin 2004.</li> <li>- Séances de coaching individuel avec un conseiller spécialisé du CRDGC.</li> <li>- Recueil des candidats retenus à la relève et envoi au CRDGC (7 établissements inscrits, total de 65 candidats retenus au programme de relève).</li> <li>- Offre du microprogramme universitaire de formation de l'Université Laval pour les candidats retenus pour la relève des cadres intermédiaires, septembre 2003 à avril 2005.</li> </ul>
<b>Facteurs d'attraction et rétention</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colloque des cadres (activité annuelle de reconnaissance et ressourcement), mai 2004.</li> <li>- Participation des candidats de la relève au Colloque annuel du personnel d'encadrement.</li> <li>- Présentation du Programme d'intégration à la fonction cadre intermédiaire dans les établissements (par territoire).</li> <li>- Stratégie régionale de rétention des cadres et hors-cadres dans le processus de mise en place des RLSSSS (gestion des mouvements de main-d'œuvre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuite des groupes de codéveloppement professionnel interétablissement.</li> <li>- Planification d'une journée de ressourcement pour tous les cadres de la région : 1er mai 2003, 13 mai 2004.</li> <li>- Planification de trois déjeuners-causeries : mars, avril et octobre 2004.</li> <li>- Séance d'instrumentation au logiciel <i>Architecte de carrière</i> pour l'élaboration des PIDC, octobre 2004.</li> <li>- Maintien des rencontres mensuelles du CRDGC.</li> </ul>

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS

Axe	Lanaudière (14)	Laurentides (15)	Montérégie (16)
<b>Enjeux régionaux</b>	<p>62 cadres seront admissibles à la retraite d'ici 2007, selon un sondage réalisé à l'été 2001 (taux de réponse de 75,8%).</p> <p>Suite à l'analyse de portraits locaux de main-d'œuvre en février 2003, nous estimons que 31% de la main-d'œuvre cadre dans Lanaudière sera à remplacer d'ici 2005, soit 78 cadres. <b>LA RECONFIGURATION DU RÉSEAU EXIGE UNE RÉVISION COMPLÈTE POUR 2004-2005.</b></p>	<p>Finaliser les projections de départ en fonction du rapport PMO régional. Mettre en place les actions pour assurer une relève de cadres en quantité et en qualité suffisante, 130 cadres admissibles à la retraite d'ici 2007.</p> <p>Le rapport régional PMO est complété et nous sommes en mesure de cerner de façon plus précise où se situeront nos besoins de relève pour les prochaines années.</p>	<p>Responsabilisation des établissements dans le repérage cadres intermédiaires et adoption d'un plan d'action local.</p> <p>L'agence de développement se concentre sur la relève des cadres supérieurs, mais supporte les établissements pour l'élaboration de leur plan local.</p>
<b>Stratégie et processus régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRDPE porteur du dossier.</li> <li>- Élaboration du plan d'action régional, automne 2002.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise sur pied d'un groupe de travail aviseur au CRDPE.</li> <li>- Plan d'action régional de planification, identification et préparation de relève soumis aux DG.</li> <li>- Support-conseil personnalisé de l'agence de développement auprès des établissements pour faciliter la mise en place des plans locaux.</li> <li>- <i>Plan d'action 2002-2004 « planification de main-d'œuvre, relève et développement de compétences ».</i></li> <li>- <i>Ce plan soutenu par le CRDPE, a été déposé à la table des DRH, diffusé sur la page WEB des cadres et déposé lors du colloque annuel des cadres.</i></li> <li>- Présentation du dossier mobilisation au CA de l'agence de développement, aux DG et aux DRH de la région.</li> <li>- Mise en place de programmes de soutien financier, plan de développement de compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRDPE agit à titre de comité aviseur sur la PMO cadre et hors-cadre.</li> <li>- Adoption du second plan d'action régional, le 8 novembre 2002.</li> <li>- Les membres de CA des établissements ont été sensibilisés.</li> <li>- Sous-comité constitué sur la mobilité des cadres compte tenu de la création des RLSSSS.</li> <li>- Programme régional de développement des cadres ouvert aux professionnels du réseau.</li> <li>- En septembre 2003, lancement du programme de financement partagé pour la relève des cadres axé sur l'intégration et la rétention des nouveaux cadres. 74 cadres bénéficient actuellement de ce programme.</li> <li>- La Montérégie mise aussi sur ses attraits et caractéristiques géographiques.</li> <li>- Sensibilisation à l'importance d'avoir un climat de travail dynamique et mobilisateur.</li> </ul>

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS

<i>Axe</i>	<i>Lanaudière (14)</i>	<i>Laurentides (15)</i>	<i>Montérégie (16)</i>
<b>Précision des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'un outil pour les portraits locaux en octobre 2003 (1-2-3 GO PMO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Élaboration d'un guide pratique et d'un CD-ROM d'accompagnement 1-2-3 GO PMO pour toutes catégories d'emplois cadres, hors cadres et personnel syndiqué. Disponible au niveau provincial.</i></li> <li>- <i>Diffusion de sessions de travail PMO auprès de tous les établissements (DRH, soins infirmiers techniques).</i></li> <li>- <i>PMO locale en voie de réalisation, inventaire des effectifs complété, étude de vulnérabilité complétée à 50%, projection des effectifs à finaliser avec le CD-ROM.</i></li> <li>- <i>Mise en place d'un comité d'orientation PMO et d'un comité PMO cadre.</i></li> <li>- <i>Rapport régional « inventaire des effectifs ».</i></li> <li>- <i>45% des établissements sont en voie d'implanter Compétences 2000+, donc un plan individualisé pour chacun des cadres de ces établissements.(En 2004, près de 80% des établissements auront implanté l'outil Compétences 2000+).</i></li> <li>- <i>Arrimage régulier à la table des DRH.</i></li> <li>- <i>Étude des besoins de formation et de développement auprès des établissements de la région.</i></li> <li>- <i>Ateliers de travail avec les DRH et élaboration d'un plan d'action opérationnelle.</i></li> <li>- <i>Étude des besoins formation et développement pour les cadres supérieurs.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Analyse des données sur les effectifs complétés par RLSSSS.</i></li> <li>- <i>Sondage auprès des établissements quant à leurs attentes envers l'agence de développement.</i></li> <li>- <i>Rencontre des directeurs de ressources humaines et des directeurs généraux.</i></li> <li>- <i>Lancement de l'outil 1-2-3GO PMO et organisation de 6 sessions de formation de 2 jours.</i></li> <li>- <i>Support-conseil et technique offert par l'agence de développement et stratégie régionale révisée.</i></li> <li>- <i>Compte tenu de la création des RLSSSS, dossier moins prioritaire, car le remplacement devient prioritaire.</i></li> </ul>
<b>Adéquation besoins/disponibilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Exercice continu de remplacement des cadres en stabilité d'emploi.</i></li> <li>- <i>Discussion CRDPE sur la relève cadres supérieurs et formation régionale.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Événement régional sur la PMO, relève et développement de compétences, pour DG, comités de direction, équipes RH et associations locales de cadres, 25 avril 2002.</i></li> <li>- <i>Tenue d'un colloque régional.</i></li> <li>- <i>Session de sensibilisation auprès des conseils d'administration et dirigeants des établissements sur l'approche par compétences et conditions de succès.</i></li> <li>- <i>Tous les responsables des établissements ont suivi la formation sur Compétences 2000+.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Activité régionale avec les cadres supérieurs sur la qualité de vie au travail et la relève.</i></li> <li>- <i>Adhésion à la démarche Compétences 2000+.</i></li> <li>- <i>Présentation de l'outil de repérage cadres intermédiaires (CRDGC) aux DRH, les 23 et 29 octobre 2002 et 20 février 2003.</i></li> </ul>

**SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS**

<i>Axe</i>	<i>Lanaudière (14)</i>	<i>Laurentides (15)</i>	<i>Montérégie (16)</i>
<p><b>Adéquation besoins/disponibilités (suite)</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer et mettre en place un plan de formation et de développement régional, découlant de l'implantation des plans individuels de développement de compétences.</li> <li>- Mise en place d'un programme de déjeuners-conférences (codéveloppement, leadership avec Laurent Lapierre), gestion de soi dans le changement.</li> <li>- Présentation du programme d'identification et de préparation de la relève au CRDPE.</li> <li>- Mise en place de groupes de codéveloppement (4).</li> <li>- Diffuser une formation sur le repérage de relève cadres intermédiaires, (début 2004).</li> <li>- Apparier les besoins locaux PMO, rédiger un rapport régional et analyser les besoins ressortis du rapport régional de PMO.</li> <li>- Mettre en place un programme régional structuré d'identification et de préparation de la relève.</li> <li>- Support personnalisé aux établissements pour la mise en place des différents programmes.</li> <li>- Support financier dans la mise en place des programmes</li> </ul> <p><b>Mise en place d'un plan d'action 2004-2005</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuite du microprogramme en gestion</li> <li>➤ Déjeuner-conférence (information sur contenu microprogramme aux supérieurs immédiats et aux DRH, coaching, etc.).</li> <li>➤ Support à l'implantation de la Loi 25 et 30</li> <li>➤ Support à l'implantation de la Loi sur le harcèlement psychologique.</li> <li>➤ Support à la préparation de la relève.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encouragement des établissements à l'élaboration de plan individuel de développement afin de pouvoir bénéficier du programme régional.</li> <li>- Analyse de la provenance des nouveaux cadres.</li> <li>- Élaboration d'un portail RH rassemblant des informations pertinentes pour les cadres.</li> <li>- Création d'un sous-comité pour préciser des orientations en regard de la mobilité des cadres et de leur remplacement.</li> </ul>
<p><b>Facteurs d'attraction et rétention</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déjeuner-causerie en avril 2004 « La contribution des cadres dans les changements du réseau ».</li> <li>- Support financier pour programmes universitaires 2<sup>ème</sup> cycle (cadres en exercice et relève cohorte de 25 participants à l'automne 2003).</li> <li>- Support financier pour démarrage d'un groupe de codéveloppement et programme de mentorat (automne 2003).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un comité d'orientation afin de déterminer les stratégies retenues pour notre région.</li> <li>- Tenue d'un événement annuel.</li> <li>- Mise en place d'un microprogramme de gestion de 2<sup>ème</sup> cycle (1<sup>ère</sup> cohorte avril 2004, 2<sup>ème</sup> septembre 2004) : <ul style="list-style-type: none"> <li>o cadres en exercices;</li> <li>o candidats à la relève.</li> </ul> </li> <li>- Organisation d'un salon régional de l'emploi, participation de tous les établissements.</li> <li>- Mécanisme de coaching à venir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préoccupation d'ouvrir les portes du réseau aux jeunes diplômés universitaires (diminution des exigences d'années d'expérience, identification de personnes pour faciliter l'intégration).</li> <li>- Stratégie à préciser pour la rétention des cadres en fin de carrière et le retour de cadres retraités.</li> </ul>

**SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS PAR RÉGION ET POUR LE MSSS**

<i>Axe</i>	<i>Lanaudière (14)</i>	<i>Laurentides (15)</i>	<i>Montérégie (16)</i>
<b>Facteurs d'attraction et rétention (suite)</b>	- Financement de 4 projets de développement de la relève avec la subvention nationale (106 participants dont 35 non cadres).		- Sensibilisation à l'importance d'un bon climat de travail et à l'importance d'accompagner le nouveau cadre dans son intégration. - Suivi du dossier par le CRPDE. - Analyse des impacts prévisibles de la nouvelle gouverne sur la problématique de la relève des cadres. - Programme régional de la relève axé sur cette problématique : intégration et rétention.

AXE	Actions nationales
Enjeux nationaux	<i>Soutenir les agences de développement et les établissements dans les actions à mettre en œuvre.</i>
Stratégie et processus national	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place d'un sous-comité aviseur sur la PMO cadre et hors-cadre.</li> <li>▪ Mécanismes de mise en commun des stratégies et actions en cours.</li> <li>▪ Financement de projets régionaux transférables aux autres régions.</li> <li>▪ Rehaussement du budget de développement des cadres 2002-2003, devant s'appliquer également aux activités de relève.</li> <li>▪ Enveloppe spéciale 2002-2003 et 2003-2004 pour supporter les régions dans l'identification de candidats à la relève.</li> <li>▪ Mise à jour du rapport de la planification de main-d'œuvre cadre et hors-cadre (automne 2004).</li> <li>▪ Support aux projets d'intégration de la relève cadre.</li> </ul>
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diffusion du plan d'action PMO cadre et hors-cadre aux agences de développement, établissements et partenaires, janvier 2002.</li> <li>▪ Rendez-vous annuel novembre 2001 portant sur le thème de la relève, octobre 2002 portant sur la gestion des talents et novembre 2003 sur la profession de gestionnaire.</li> <li>▪ Support financier aux activités régionales post Rendez-vous 2001, 2002 et 2003.</li> </ul>
Précision des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de développement et de perfectionnement des directeurs généraux.</li> <li>▪ Programme de relève des directeurs généraux.</li> <li>▪ Présentation aux responsables des agences de développement des outils relatifs à la gestion de la PMO cadre et hors-cadre, développés sous la responsabilité d'une agence de développement et transférables à l'ensemble des régions (ex démarche de repérage cadres intermédiaires, dotation sur la base de Compétences 2000+...).</li> <li>▪ Élaboration d'un outil pour établir le portrait quantitatif et qualitatif de l'effectif d'encadrement et des besoins de relève pour les 5 prochaines années.</li> <li>▪ Portrait des cadres en stabilité d'emploi.</li> <li>▪ Élaboration du profil de compétences des directeurs généraux.</li> <li>▪ Évaluation du projet « bonification d'expérience pour les postes de « dg » et démarrage d'un deuxième groupe en décembre 2002.</li> <li>▪ Consolidation des moyens pour augmenter le remplacement.</li> <li>▪ Diffusion d'un outil convivial d'aide à la décision sur les structures d'encadrement, automne 2003.</li> </ul>
Adéquation besoins / Disponibilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise sur pied par le CRDGC d'un site d'informations sur les stratégies, les outils et les initiatives qui sont porteurs de succès.</li> <li>▪ Développement par le CRDGC de plusieurs instruments reliés à la planification de la relève (démarche intégrée pour l'identification de la relève pour les cadres intermédiaires; démarche intégrée pour l'identification de la relève des cadres supérieurs, questionnaire informatisé d'appréciation multisource (360°) des compétences de gestion pour les cadres supérieurs).</li> <li>▪ En développement par le CRDGC, instruments reliés à la planification de la relève et à l'intégration de celle-ci (cadre de référence pour le développement de la relève dans l'action; guide pour l'élaboration du plan individualisé de développement des compétences; questionnaire informatisé de références multisources pour les cadres intermédiaires).</li> </ul>
Facteurs d'attraction et rétention	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser les dispositions inscrites au règlement sur les conditions de travail des cadres et qui auraient une incidence sur la rétention.</li> </ul>
Suivi du plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ États de situation périodiques présentés, entre autres, au Comité national des partenaires et au Comité de coordination et de concertation en ressources humaines.</li> </ul>

## ANNEXE 3

### GROUPES DE DISCUSSION PORTANT SUR LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE PRÉPARATION DE LA RELÈVE CADRE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX QUELQUES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS



CENTRE DE RÉFÉRENCE  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ET DES CADRES

Groupes de discussion portant sur la mise en œuvre des programmes de  
préparation de la relève cadre dans les établissements du réseau de la santé et  
des services sociaux.

Quelques constats et recommandations

Rapport présenté au

Sous-comité de travail PMO cadres et hors-cadres

MSSS

Centre de référence des directeurs généraux et des cadres

28 octobre 2004

**Note au lecteur**

L'utilisation de la forme masculine dans le présent document désigne aussi bien les femmes que les hommes et n'a été considérée que pour des fins d'allègement du texte seulement.

## Remerciements

Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres (CRDGC) désire remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont participé aux groupes de discussion à titre de candidat à la relève, de gestionnaire, de responsable de programme de relève d'établissement ou de région, de représentant d'associations de cadres et de directeurs généraux.

Nous désirons remercier également nos collègues et partenaires des agences de développement qui nous ont aidé à organiser les groupes de discussion en région, en l'occurrence, madame Lucie Lagacé du Saguenay-Lac-Saint-Jean, madame Anick Desrosiers de la Capitale nationale, monsieur Réjean Langlois de la Mauricie et du Centre-du-Québec, madame Louise-Buzit Beaulieu et monsieur André Giroux de Montréal, monsieur Diogène Roussy de Chaudière-Appalaches ainsi que madame Brigitte Champagne de Laval.

Nous sommes reconnaissants également à madame Joanne Greene, psychologue-conseil qui a animé les groupes de discussion, et à son assistante, Mme Marie-Claude Lagacé, qui l'a accompagnée dans le travail de transcription du verbatim.

Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres désire également remercier les membres du sous-comité ministériel sur la planification de la main-d'œuvre (PMO) du personnel cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux pour leur précieuse collaboration dans la réalisation de ce mandat. Leurs opinions et conseils judicieux ont été fort utiles dans la réalisation de cette étude.

Enfin, nous remercions M. Ahmed Benhadji, conseiller au CRDGC, qui a assuré la coordination professionnelle de cette étude et la révision du rapport initial, ainsi que madame Ginette Rivest pour la relecture, les corrections typographiques et la mise en page du rapport final.

---

Nicole Brodeur  
Présidente-directrice générale du CRDGC

## Sommaire exécutif

*Le présent rapport rend compte des résultats d'une série de groupes de discussion portant sur la mise en œuvre de programmes de relève cadre dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Réunissant au total quelque 103 informateurs provenant d'une cinquantaine d'établissements du réseau, ces groupes de discussion ont été menés entre les mois de février et juin 2004 dans six régions du Québec, soit Saguenay-Lac-Saint-Jean, Capitale nationale, Mauricie et Centre-du-Québec, Montréal, Chaudière-Appalaches et Laval.*

*Neuf groupes de discussion formés d'employés et de cadres participant à des programmes de préparation de la relève, de gestionnaires et de responsables de programme de relève ont ainsi été rencontrés pour discuter d'un certain nombre de thèmes reliés à la mise en œuvre des programmes de relève cadre.*

*Les thèmes abordés portent sur la place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement du personnel cadre, le type d'activités entreprises pour l'identification et la préparation de la relève, l'encadrement organisationnel des participants et des programmes, l'arrimage des programmes de relève avec le développement des compétences des cadres en exercice, de même que les effets et la valeur perçus de ces programmes. Les facteurs de succès reliés à la mise en œuvre des programmes de relève ont été également explorés auprès des informateurs.*

*L'analyse des résultats issus de ces groupes de discussion a permis de dégager les constats suivants. Tout d'abord, il ressort que bien que la constitution d'une relève en quantité et qualité soit une préoccupation importante pour l'ensemble des informateurs, l'implantation de programmes de préparation de la relève demeure encore une pratique récente et inégale selon les régions.*

*Par ailleurs, et à l'instar de ce qui a été rapporté par une récente étude de l'Université Laval, il a été observé que l'encadrement organisationnel déployé pour favoriser l'intégration de nouvelles compétences par les participants est peu présent, inégal et souvent improvisé. Il en est d'ailleurs autant pour l'encadrement organisationnel des programmes. Ce dernier semble être appliqué avec un niveau de rigueur et de transparence variable, selon les régions et les établissements concernés.*

*Concernant l'arrimage des programmes de préparation de la relève avec le développement des compétences des cadres en exercice, le constat est à l'effet qu'il n'y a pas encore une intégration des activités de préparation de la relève avec le développement des compétences des cadres en exercice dans la majorité des établissements. Pourtant, lorsque que de telles pratiques sont actualisées dans le quotidien (c.-à-d. participation des candidats à des activités de formation des cadres ou à des groupes de tâches de gestion), on y rapporte un très haut niveau d'intérêt, de satisfaction et de valorisation chez les participants.*

*Par ailleurs et malgré les imperfections liées à la mise en œuvre et à l'encadrement des programmes de relève cadre, il a été constaté que ceux-ci sont, règle générale, bien accueillis dans le milieu, et ce, tant par les participants, les gestionnaires que l'organisation.*

*De fait, ces programmes sont perçus comme des pratiques à haute valeur ajoutée en raison de leur effet apparent sur la motivation, le développement de nouvelles compétences, la valorisation et le sentiment d'appartenance des participants à l'organisation. De plus, selon les gestionnaires interviewés, de tels programmes contribuent à l'amélioration de la capacité organisationnelle à assurer non seulement une continuité du leadership, mais aussi à attirer et à maintenir des ressources de qualité, bref à créer au sein de l'organisation une véritable «culture de compétences».*

*À la lumière de ces résultats, quelles conclusions et recommandations faut-il tirer pour optimiser les efforts et les investissements consentis jusque-là? En s'appuyant sur les témoignages entendus, les pratiques «gagnantes» de préparation de la relève observées à l'intérieur et à l'extérieur du réseau et la documentation spécialisée (voir références), un certain nombre de recommandations sont proposées. Celles-ci traitent principalement des défis suivants:*

- Une plus grande implication de la direction générale et des supérieurs immédiats dans la mise en œuvre des programmes d'identification et de développement de la relève ;*
- Des mécanismes d'information adéquats, de même qu'un niveau élevé de rigueur et de transparence dans la sélection des candidats ;*
- Un encadrement et un suivi organisationnel autant des participants que des programmes de relève ;*
- La facilitation et la multiplication des opportunités d'apprentissage dans l'action afin de favoriser le transfert et l'intégration des connaissances acquises à travers les programmes de formation académique.*

*En conclusion de ce rapport, il est rappelé que compte tenu de l'expérience acquise par les établissements et de la disponibilité de plus en plus grande d'outils et de procédures d'accompagnement, il est permis de croire que l'amélioration des pratiques de préparation de la relève cadre est tout à fait réalisable.*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Le contexte de l'étude</b> .....	1
<b>2. Buts et objectif de l'étude</b> .....	1
<b>3. La démarche</b> .....	2
3.1 Méthode de collecte et d'analyse des données .....	2
3.2 Le choix des informateurs .....	2
3.3 Les thèmes explorés .....	3
3.4 Les participants aux groupes de discussion.....	3
<b>4. Les résultats : constats et recommandations</b> .....	4
4.1 La place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement de la main-d'œuvre cadre .....	4
4.2 Les pratiques d'identification et d'évaluation des candidatures.....	5
4.3 La nature des programmes de développement et de préparation de la relève cadre .....	12
4.4 L'encadrement organisationnel des participants et des programmes de relève cadre .....	18
4.5 La perception des effets et de la valeur des programmes de préparation de la relève cadre .....	27
4.6 L'intégration des participants aux programmes de relève aux activités de développement des compétences des cadres.....	29
4.7 Les conditions de succès pour la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève .....	31
<b>5. Résumé et conclusion</b> .....	32
<b>ANNEXE I</b> Sommaire des recommandations .....	36
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	38

## **1. LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

La conduite de groupes de discussion sur la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre dans diverses régions du Québec s'inscrit dans le cadre d'un mandat confié au CRDGC par le sous-comité de travail sur la planification de la main-d'œuvre (PMO) cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux en octobre 2003.

Le mandat reçu est destiné, en collaboration avec nos partenaires régionaux, à faire le point sur la mise en œuvre des programmes et pratiques de préparation de la relève cadre dans le réseau à la suite du dépôt du rapport du CRDGC sur la planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre (2001). Rappelons que cette étude contenait, en plus des prévisions de besoins de personnel d'encadrement pour la période 2000 à 2010, un plan d'action recommandant que des actions de préparation de la relève soit initiées le plus tôt possible étant donné la prévision de départs importants de cadres du réseau de la santé et des services sociaux (environ 56% de l'ensemble du personnel d'encadrement).

Incidemment, depuis la sortie de ce rapport et les nombreuses campagnes de sensibilisation qui ont suivi, un certain nombre d'activités de préparation de la relève cadre ont commencé à voir le jour dans diverses régions et établissements de santé et de services sociaux<sup>13</sup>. Notons cependant que certains établissements affectés par des départs massifs avaient déjà amorcé ce mouvement.

## **2. BUTS ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE**

Désirant soutenir, mais aussi optimiser cet effort régional et local de préparation de la relève cadre, il importait donc au sous-comité de travail sur la planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre de se faire une meilleure idée de la nature des programmes et des pratiques de préparation de la relève, de leur mise en œuvre sur le terrain et de leur valeur perçue par les acteurs concernés.

C'est ainsi que, dans le cadre de cette démarche, le sous-comité de travail s'est donné comme objectif général :

«d'identifier, auprès d'un ensemble d'informateurs significatifs provenant de diverses régions et différents établissements du réseau de la santé et des services sociaux, la perception qu'ils ont de la mise en œuvre des programmes actuels de préparation de la relève, de leur valeur et contribution au renouvellement du personnel cadre ».

---

<sup>13</sup> Une recension et illustration de certaines de ces initiatives apparaît d'ailleurs sur le site web du CRDGC à l'adresse [www.crdgc.gouv.qc.ca](http://www.crdgc.gouv.qc.ca).

Dans ce contexte, les buts visés par cette recherche qualitative sont de :

- Rendre compte des diverses expériences de préparation locale et/ou régionale de candidats à la relève cadre;
- Dégager les principales tendances et les grands constats résultant de l'implantation et de l'encadrement des programmes de relève;
- Formuler des recommandations pour ajuster les cibles et trajectoires dans lesquelles le réseau s'est engagé depuis les deux dernières années.

### **3. LA DÉMARCHE**

#### **3.1. Méthode de collecte et d'analyse des données**

La nature de cette étude étant exploratoire, une méthodologie de type qualitative et exploratoire a été privilégiée. En effet, pour explorer auprès de nos informateurs la perception qu'ils ont des différentes dimensions reliées à la mise en œuvre de programmes de relève cadre, la méthode de collecte de données retenue a été la technique du groupe de discussion (« focus group »). Le principal avantage de cette méthode réside dans le fait que celle-ci permet une grande souplesse dans l'exploration et l'approfondissement d'un thème en particulier tout en conservant une certaine structure sur le contenu du questionnement.

Par ailleurs, il est à remarquer que les données des groupes de discussion ont été recueillies au moyen d'une grille d'entrevue thématique dont le contenu et le format ont été préalablement prétestés avec de « vrais » informateurs. Les données brutes ou le verbatim issus des groupes de discussion ont été recueillis, segmentés et analysés selon une méthode d'analyse de contenu manifeste (c.-à-d. descriptive) et transversale.

#### **3.2. Le choix des informateurs**

Compte tenu du type d'information recherchée ainsi que de la variété d'expériences de programmes de préparation de la relève, il a été décidé de solliciter comme informateurs-clés des employés participant à des programmes de relève cadre, des gestionnaires ou supérieurs immédiats de participants et des responsables de programmes de relève de région ou d'établissement.

De plus, et afin d'obtenir un portrait de la situation le plus exhaustif possible de la mise en œuvre des programmes de relève cadre, la collecte de données s'est effectuée dans plusieurs régions sociosanitaires du Québec.

### 3.3. Les thèmes explorés

Sept grandes catégories de questions ont été établies dès le départ comme objets centraux d'exploration. Il s'agit des thèmes suivants :

1. La place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement de la main-d'œuvre cadre.
2. Les pratiques et les activités mises en œuvre dans les établissements pour identifier et évaluer les candidats à la relève cadre.
3. La nature des programmes et des activités de développement des compétences et de préparation de la relève cadre.
4. L'encadrement organisationnel des participants et des programmes de préparation de la relève.
5. La perception des effets et de la valeur des programmes de préparation à la relève.
6. L'intégration des participants aux programmes de relève à des activités de gestion et de développement des compétences des cadres en exercice.
7. Les conditions de succès de programmes de préparation de la relève.

### 3.4 Les participants aux groupes de discussion

Au total, 9 groupes de discussion réunissant ensemble quelque 103 personnes provenant de 56 établissements du réseau de la santé et des services sociaux ont été rencontrés et interviewés pendant 2<sup>1/2</sup> heures en moyenne, en sous-groupes de 10 à 12 personnes.

De ces 103 personnes, 78 sont des candidats à la relève cadre<sup>14</sup> et 25 des gestionnaires et responsables de l'implantation du programme de relève dans leur établissement ou leur région.

Statut du participant	Homme	Femme	Total
Cadre nouvellement nommé participant à un programme de relève cadre intermédiaire	7	9	16
Employé inscrit à un programme de relève de cadre intermédiaire	11	29	40
Participant inscrit à un programme de relève de cadre supérieur	4	18	22
Responsable de programmes, gestionnaire et représentant d'association de cadre	17	8	25
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>64</b>	<b>103</b>

<sup>14</sup> De ce nombre, 22 personnes sont des candidats inscrits au programme de relève cadre supérieur de la région de Montréal.

Notons par ailleurs que plus de la moitié des groupes de discussion étaient formés exclusivement de participants au programme de relève. Dans les autres circonstances, il s'agissait de groupes dits « hybrides », c'est-à-dire formés de participants aux programmes de relève, de responsables de programmes et de gestionnaires. Enfin, deux groupes étaient formés quasi exclusivement de responsables de programmes, de gestionnaires, de représentants d'association de cadre ou de directeurs généraux.

En ce qui concerne la provenance de nos informateurs, signalons qu'environ le tiers des participants proviennent de CLSC et/ou de CHSLD et un autre tiers des centres hospitaliers de courte durée. Enfin, le dernier tiers de nos informateurs est issu de centres jeunesse, de centres de réadaptation, d'instituts à vocation psychiatrique, d'agences de développement de services de santé et de services sociaux, d'associations de cadres supérieurs et intermédiaires et d'association de directeurs généraux.

Notons finalement que les neuf groupes de discussion ont eu lieu entre les mois de février et juin 2004 dans six régions du Québec, soit celles du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Capitale nationale, Mauricie et Centre-du-Québec, Montréal, Chaudière-Appalaches et Laval.

#### **4. LES RÉSULTATS**

Les prochaines pages présentent les résultats des focus group, principalement sous la forme de constats majeurs en relation avec les thèmes explorés. La présentation de ces constats et, selon le cas, de descriptions sommaires de pratiques en usage est suivie par la proposition de recommandations destinées à améliorer l'état de la pratique ou à optimiser l'efficacité des actions déjà mises en œuvre.

##### **4.1. La place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement de la main-d'œuvre cadre**

La pratique la plus courante pour le renouvellement des effectifs cadres demeure la dotation traditionnelle, soit le recrutement et la sélection de candidats déjà qualifiés provenant de l'intérieur de l'organisation ou des établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

**Les programmes d'identification et de développement de la relève sont perçus comme des moyens complémentaires et relativement nouveaux dans le contexte du renouvellement de la main-d'œuvre cadre. En effet, et bien qu'on ne dispose pas encore de données systématiques pour l'illustrer, peu d'établissements ont embauché jusqu'ici des candidats issus de programmes formels de préparation de la relève.**

**La préparation et la constitution d'une relève en qualité et quantité adéquates semblent une préoccupation importante pour tous les établissements représentés lors des entrevues. Les**

raisons de cet intérêt varient cependant selon les intervenants et les établissements concernés.

Certains responsables de programmes y voient une belle occasion d'enrichir les compétences de l'équipe de gestion. D'autres comptent sur le programme pour élargir le bassin de candidatures lors des affichages de postes cadres. Certains gestionnaires et responsables de programmes voient dans ces programmes une opportunité de « préparer et d'assurer la continuité de la gestion » plutôt que de répondre ponctuellement aux besoins de dotation.

Enfin, signalons que dans les établissements où un programme d'identification et de développement de la relève est actif depuis plus longtemps – plus de 3 ans par exemple – de tels programmes contribuent effectivement et davantage au renouvellement du personnel cadre. À titre d'exemple, mentionnons le cas du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ) et du Centre de réadaptation Lisette-Dupras de Montréal qui en sont à leur troisième édition d'un programme de préparation de la relève de cadre intermédiaire.

#### **4.2 Les pratiques organisationnelles reliées à l'identification et à l'évaluation des candidats à la relève cadre**

*Le second thème sur lequel ont porté les groupes de discussion concerne les pratiques d'identification et d'évaluation des candidats à la relève. Constituant à toute fin pratique la porte d'entrée aux programmes de préparation de la relève cadre, il nous est apparu important de recueillir auprès de nos informateurs leurs descriptions et leurs perceptions de ces pratiques.*

*Pierre angulaire de la démarche, le processus d'identification ou de repérage des candidats à la relève cadre est appliqué avec un niveau de transparence et de rigueur variable selon les régions et les établissements. Selon nos informateurs, cette variance porte sur le degré de clarté des communications, le niveau d'objectivité et de transparence des critères de sélection de candidats et le respect des règles et des procédures préétablies.*

*Les principales étapes du processus d'identification où apparaissent d'ailleurs ces différences se situent au niveau de :*

- A. L'information sur le programme de relève*
- B. L'appel de candidatures*
- C. Les activités d'évaluation des candidatures*
- D. La prise de décision et la rétroaction auprès des candidats*

## **A. La diffusion d'information sur le programme de relève**

Dans un certain nombre d'établissements, particulièrement ceux de grande taille, il a été mis sur pied un processus de communication étoffé concernant le programme d'identification et de développement de la relève. Ce dernier inclut des rencontres d'information entre la direction des ressources humaines et les employés, la remise de la documentation décrivant le programme de relève et un affichage annonçant les microprogrammes en gestion. À ce propos, mentionnons la très grande appréciation de mécanismes d'information et de promotion de programmes de relève tels que les rencontres d'information comportant la présentation, par des cadres en exercice, des rôles et des qualités généralement attendus des cadres, de même que des défis auxquels ils sont confrontés.

Dans d'autres établissements, la diffusion de l'information a été rapportée soit comme étant faible et déficiente, ou carrément absente.

*Incidentement, un bon nombre de participants soutiennent que le programme de relève n'a pas été présenté assez clairement, qu'il y a eu des problèmes de diffusion et un manque de transparence, que des supérieurs immédiats n'ont pas reçu ou porté attention à l'information qu'ils avaient à relayer à leurs employés. Certains candidats déplorent aujourd'hui que la place qui reviendrait aux candidats de la relève, « dans le quotidien », ne fût pas présentée assez clairement.*

*Les critères d'admissibilité au programme semblent constituer une autre source de frustration dans les établissements qui n'ont pas mis en place une stratégie ou un plan de communication sur le programme. Ainsi certains informateurs ont laissé entendre que la direction n'a pas clairement indiqué au départ si le programme était ouvert à tous les postulants ou réservé à certains secteurs d'activités seulement (par exemple : soins infirmiers), de même qu'aux seuls détenteurs d'un diplôme de premier cycle universitaire.*

*Enfin, notons que pour une très grande proportion des informateurs participant à un programme de relève, la finalité du programme de relève et/ou son articulation avec le processus de dotation des postes cadres n'a pas été explicité. Dans cette perspective, les participants concernés continuent à se demander encore si le programme de relève donne surtout accès à de la formation et à du développement de compétences ou s'il constitue une étape-clé pour accéder à un poste de cadre ? Et à la fin du programme, s'ils seront considérés au même titre que d'autres candidatures externes ou s'ils bénéficieront d'un concours qui leur sera d'abord réservé ?*

## **B. L'appel de candidatures**

Là également, nous avons constaté, à partir des propos de nos informateurs, une grande variance dans les pratiques de sollicitation des candidatures, celles-ci allant de l'approche la plus formelle et structurée à la moins formelle. De fait, on a constaté trois modes d'appel de candidatures: l'affichage, l'invitation et la candidature spontanée.

Dans certains établissements, particulièrement ceux ayant déjà une expérience de gestion de programme de relève, le programme est affiché à l'interne et offert aux employés. Les personnes intéressées posent leur candidature et un processus de sélection suit. Ce processus est décrit comme systématique et structuré. Bien que parfois lourd et exigeant, ce processus est perçu comme rigoureux, équitable et plus transparent vis-à-vis des candidats.

Par ailleurs, et dans un bon nombre d'établissements, on semble privilégier un appel sur « invitation ». Les raisons évoquées sont alors, soit le peu de besoins de relève pour l'avenir, soit l'absence de ressources internes et qualifiées pour encadrer le processus de repérage, ou encore la connaissance suffisante des employés à haut potentiel (personnes assurant des intérim dans l'établissement généralement). Dans cette logique, les candidats ciblés sont approchés par le service des ressources humaines ou par leur supérieur immédiat. Ils sont alors informés de l'existence du programme et invités à s'inscrire au processus de sélection via une évaluation externe<sup>15</sup> ou carrément à s'inscrire au microprogramme de 1<sup>er</sup> ou 2<sup>e</sup> cycle en gestion.

Enfin, quelques participants (une minorité) ont entendu parler du programme de préparation de la relève dans le réseau et dans la région et ont fait part de leur désir d'y participer. Ce à quoi l'établissement donne suite en autorisant l'accès à une évaluation de potentiel externe et/ou une inscription au microprogramme après entente avec l'agence et l'université.

## **C. Les activités d'évaluation des candidatures**

À l'instar des activités précédentes, l'évaluation des candidatures connaît, elle aussi, des différences marquées en termes de contenu et de rigueur. Ces différences sont rapportées autant au niveau de l'évaluation interne des candidatures (repérage) qu'au niveau de l'évaluation externe (évaluation de potentiel).

### **- Évaluation interne des candidatures**

Selon plusieurs candidats et responsables de programmes d'établissements, le processus d'évaluation interne des candidatures dont ils ont été témoins peut être qualifié de sérieux et rigoureux, particulièrement lorsque le processus utilisé correspondait à la démarche

---

<sup>15</sup> Évaluation de potentiel et de compétences administrée par une ressource externe.

intégrée de repérage proposée par le CRDGC. Rappelons que cette démarche introduite dans différentes régions et établissements prévoit diverses activités d'appréciation des candidatures, dont la rédaction d'une lettre de motivation, la présentation du curriculum vitae, la passation d'exercices écrits et de tests de gestion simulés pour évaluer les compétences de gestion reliées au profil souhaité, un questionnaire multisource, une entrevue d'évaluation et une activité de rétroaction.

Dans le cadre de cette démarche, le supérieur immédiat du candidat postulant est normalement appelé à jouer un rôle actif en donnant des références sur le candidat, en participant parfois à l'entrevue d'évaluation, en donnant du feed-back et/ou en encourageant son employé dans sa démarche. Cependant dans les faits nos informateurs, incluant les gestionnaires eux-mêmes, rapportent que les supérieurs immédiats sont peu présents et actifs à cette étape.

Un autre groupe d'informateurs affirme, pour sa part, que le choix des candidats a été fait par la direction, sans aucune épreuve de sélection spécifique. Bref, que les personnes ont été désignées pour faire partie du programme.

- Évaluation externe des candidatures

**Dans la majorité des cas où une évaluation de potentiel et de compétences de gestion est utilisée par l'établissement comme une étape d'évaluation complémentaire, les informateurs rapportent que la plupart des participants concernés en sont ressortis avec une appréciation positive.**

**Outre l'aspect structuré et visiblement rigoureux du processus de testing, les participants indiquent avoir bénéficié de la rétroaction offerte par les évaluateurs externes. Ce feed-back porte sur leurs motivations, leurs qualités personnelles et leurs principaux atouts, mais aussi sur les compétences à développer prioritairement en vue d'une préparation à une fonction de gestion. Plusieurs participants signalent, somme toute, avoir trouvé ces informations fort pertinentes en regard des choix à faire, des moyens à prendre pour atteindre leurs objectifs personnels et pour poursuivre leur cheminement professionnel.**

**Au-delà de ces remarques positives sur la valeur de cette démarche, il y a lieu de signaler néanmoins certaines irrégularités dans le processus d'évaluation externe. Ces irrégularités observées essentiellement par des participants d'une même région (mais que l'on pourrait néanmoins retrouver ailleurs) concernent l'ambiguïté des objectifs déclarés visés par l'évaluation de potentiel, l'absence de rétroaction auprès de certains participants, le délai important entre l'évaluation et la rétroaction et, finalement, le non-respect du caractère confidentiel de certains renseignements ou données de l'évaluation.**

#### **D. La prise de décision et la rétroaction de l'établissement**

Le processus d'identification des candidats à la relève cadre se conclut habituellement par une prise de décision de l'établissement en regard de l'acceptation ou non d'un candidat dans un programme de préparation de la relève.

Selon les établissements concernés, la décision « favorable » peut se traduire par une inscription à un programme de formation académique donné (c.-à-d. microprogramme) ou par une intégration à une fonction de cadre avec un support donné, ou encore par une offre d'admission à un programme interne de préparation de la relève, lequel inclut un intérim de gestion et certaines activités de coaching et de développement.

C'est à cette occasion que le responsable du programme fournit au participant une rétroaction sur les habiletés et le potentiel observés du candidat, ainsi que, pour les personnes retenues, des informations sur le contenu et les modalités de support envisagé.

Bien qu'un grand nombre d'informateurs confirment avoir pris connaissance, d'une façon ou d'une autre, de la décision institutionnelle de faire partie d'un programme de relève, plusieurs ont souligné la faible qualité ou le manque d'échanges et de communication entre les responsables internes de programme et les candidats retenus ou non.

### Recommandations

en regard de l'identification de candidats à la relève cadre

**Les défis que pose l'identification de la relève concernent principalement les communications, le recrutement et la sélection. L'objectif étant de rejoindre, d'intéresser et de choisir des candidats motivés et qualifiés pour le programme, il devient impératif de veiller à transmettre une information et des messages clairs, et d'assurer aux candidats et à l'organisation une évaluation rigoureuse et transparente des intérêts et des compétences de ceux et celles qui feront partie d'un programme de préparation de la relève cadre. En conséquence, voici ce qu'il nous apparaît être des pistes de réflexion et d'actions porteuses.**

#### **1. Clarifier la finalité des programmes de relève**

*Devant sans doute le peu de réponses claires et univoques sur la finalité des programmes de relève, plusieurs informateurs ont interpellé, à travers leurs témoignages, la direction de leurs établissements respectifs. Pourquoi investir et préparer la relève si on ne la fait pas accéder prioritairement à des postes de gestion ? Forme-t-on les jeunes cadres pour compenser au manque de compétences de gestion de ceux qui sont en poste ? La démarche d'identification et de formation des candidats s'inscrit-elle uniquement dans une logique de constitution d'une réserve ou d'un « bassin local ou régional de relève », sans lien direct avec les besoins réels d'un établissement ou d'une région ?*

*Voilà autant de questions soulevées et par rapport auxquelles les gestionnaires et les directions d'établissements semblent adopter une position prudente et variable d'un établissement à l'autre, selon probablement leurs réalités et contingences respectives.*

*Sans égard à la variété des buts, finalités et modalités rattachés à la mise en oeuvre de ces programmes de préparation de la relève, il apparaît fondamental que la direction d'un établissement dise explicitement ce qui est visé par le programme et indique les règles et modalités pour en assurer l'actualisation de même que les retombées recherchées.*

*Chaque établissement doit affirmer ses engagements clairement face aux candidats. La prudence de certains responsables de programmes sème actuellement la confusion. Les frustrations observées en groupes de discussion signalent que les communications doivent être plus nombreuses et plus limpides.*

#### **1.1.1.1 2. Diffuser davantage d'information sur l'accessibilité au programme**

Quelques candidats voient un problème d'équité dans les politiques d'accès réservées au programme pour des groupes de certaines spécialités ou aux détenteurs de certains diplômes. Dans le même ordre d'idées, dans les établissements qui ont constitué le groupe de participants pour le programme de relève en sollicitant directement des candidatures ou en répondant aux demandes des professionnels au cas par cas, on parle de sentiment d'injustice parce que tous les candidats potentiels n'ont pas été également informés.

Les décisions organisationnelles concernant l'accès au programme doivent être signifiées de façon manifeste. Les choix institutionnels quant au bassin et au mode de recrutement peuvent varier d'un établissement à l'autre ou d'une région à l'autre, mais ils doivent être exprimés par la ligne hiérarchique et entendus par les candidats potentiels.

#### **1.1.1.2 3. Présenter le programme de manière réaliste**

Dans les deux tiers des groupes, on a affirmé que lorsque les candidats sont informés correctement à propos du mode de sélection, des contenus du programme, de la charge de travail impliquée potentiellement, du support organisationnel probable et des possibilités réelles d'obtenir un poste de cadre à l'interne, les candidats sont plus confiants et leurs attentes mieux remplies.

#### **1.1.1.1 4. Assurer un processus de sélection à l'interne**

Un processus de sélection rigoureux et transparent devrait pouvoir attirer des candidats à fort potentiel et désireux de s'investir dans le programme s'ils sont supportés par leur encadrement organisationnel. Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres a développé des protocoles et une instrumentation pour la sélection à l'interne. Les établissements peuvent y référer.

#### **1.1.1.1 5. Fournir une rétroaction à toutes les personnes qui ont posé leur candidature**

Une rétroaction devrait être donnée systématiquement à toutes les personnes qui ont soumis leur candidature au programme de relève, quelle que soit l'issue de l'évaluation. Il en va de la crédibilité du programme, de sa transparence et de la considération des

postulants qui ne se rendront pas à l'étape de l'évaluation externe. Cette rétroaction fournit une occasion précieuse de faire le point sur le cheminement de carrière des intéressés, sur leurs besoins et intérêts de développement.

#### **1.1.1.1 6. Associer davantage les gestionnaires dans le processus d'identification**

**Il faut s'assurer que la ligne hiérarchique est étroitement associée au processus de sélection. C'est à cette condition que les gestionnaires supporteront les candidats à la préparation de la relève. En effet, on ne peut s'attendre à ce qu'un supérieur immédiat fournisse des occasions de développement des compétences de gestion, s'il n'a pas été impliqué dans le choix d'un participant au programme de relève. L'implication peut prendre plusieurs formes : présentation du programme et du rôle des cadres, lettre d'appui, réponse à un questionnaire sur un candidat, participation à un comité de sélection, etc.**

#### **1.1.1.1 7. Susciter les candidatures de membres des communautés culturelles**

**Bien qu'il ne faisait pas partie des objectifs de déterminer la proportion de candidats à la relève issus des communautés culturelles, et bien que les focus group aient eu lieu dans certaines régions où ces communautés sont moins représentées, nous avons été à même de constater la faible représentativité de membres des communautés culturelles (2,5%). Il serait donc à propos de s'assurer d'une plus grande sensibilité des dirigeants et des gestionnaires pour susciter davantage de candidatures d'employés issus de communautés culturelles diverses.**

### 4. 3. Les programmes de développement de la relève

Un autre sous-thème abordé dans les groupes de discussion porte sur la nature des programmes mis en œuvre par les établissements pour actualiser le développement des compétences des candidats à la relève. Voyons quels en sont les principaux constats.

Le premier constat relatif à la nature des programmes de développement et de préparation de la relève cadre tient au fait de la très grande variété de ceux-ci. Cette variété s'étend des programmes de formation à caractère académique aux activités d'apprentissage de type expérientiel réalisées sur le terrain; de sessions de formation planifiées et structurées selon des objectifs précis aux activités d'apprentissage ouvertes, libres et mises en oeuvre selon les intérêts, les opportunités et les disponibilités des acteurs concernés. La variété de pratiques s'observe également dans le recours systématique à des coachs ou à des mentors, par contraste à l'initiative personnelle du participant dans sa quête de support et de rétroaction.

L'urgence de renouveler à court terme le personnel d'encadrement, les caractéristiques de la clientèle visée par le développement (c.-à-d. professionnels, jeunes cadres, cadres intermédiaires en exercice, niveau de scolarité), la philosophie de développement privilégiée localement, l'étendue du territoire ainsi que la proximité d'une université semblent être autant de variables qui influencent le choix de l'approche de développement.

Le second constat sur la mise en œuvre de ces programmes de développement que nous décrirons très sommairement ci-dessous est qu'il n'existe en fait que très peu d'initiatives ou de plans formels d'appréciation des résultats ou des impacts de ces programmes. Hormis une enquête par questionnaire de l'Université Laval<sup>16</sup> auprès des participants au microprogramme de cette université et une ou deux activités de monitoring par une minorité d'établissements (par exemple : CHUQ, agences de la Capitale nationale et de Montréal), peu d'efforts existent dans ce domaine.

Le troisième constat d'importance au sujet de la mise en œuvre de ces programmes de préparation de la relève, et ce, quel qu'en soit l'approche retenue, est le fait que peu de gestionnaires et de supérieurs immédiats de candidats connaissent les programmes de formation en termes de contenu, d'exigences et de responsabilités d'encadrement à fournir pour favoriser les transferts d'apprentissage.

Pour décrire la variété des activités mises en œuvre pour favoriser le développement des compétences en gestion, nous les avons regroupées en 4 grandes approches<sup>17</sup>:

---

<sup>16</sup> Dionne, P. (2003) Être ou ne pas être un vieux sage. Conférence prononcée au colloque de l'Association du personnel d'encadrement du réseau-APERSSS. Montréal. Novembre 2003.

<sup>17</sup> Il est à noter qu'il s'agit là d'approches types seulement et que ceci n'exclut pas l'existence de variantes à l'intérieur même d'une approche, comme le fait, par exemple, de n'avoir que la formation académique comme constituante principale du programme de préparation de la relève cadre.

- A. Programme de formation académique accompagné d'un programme de perfectionnement et de coaching structuré.
- B. Programme de formation académique accompagné d'activités de développement ouvertes.
- C. Programme d'intégration directe à la fonction accompagné d'une activité de coaching ou de mentorat ou d'un programme de formation institutionnel.
- D. Programme de développement des candidats à la relève cadre supérieur.

**A. Programme de formation académique accompagné d'un programme de perfectionnement et de coaching structuré**

Dans le cadre de cette formule, le programme de formation académique réfère généralement à un microprogramme universitaire de 1<sup>er</sup> ou 2<sup>e</sup> cycle en gestion d'une durée de 18 à 24 mois ou à une maîtrise en administration offerte par une grande école de gestion ou une université. Les microprogrammes, tels que ceux offerts par l'Université Laval, constituent une série de six cours thématiques crédités (par exemple : communication interpersonnelle et organisationnelle, leadership mobilisateur, gestion de soi, alliance et partenariat, etc.). Ces cours sont suivis en cohorte fermée d'étudiants d'une même région.

Quant au volet perfectionnement et coaching structuré, ce dernier renvoie à une série d'activités planifiées de perfectionnement telles que des ateliers thématiques, des journées d'étude, la participation à des rencontres de gestion, des activités de co-développement, l'accès à du coaching pour de l'accompagnement et de la rétroaction. L'objectif de ce volet est de favoriser l'apprentissage et l'intégration des connaissances.

En termes de coaching, indiquons que ce sont des gestionnaires qui agissent généralement comme coaches auprès des candidats. Ces personnes ressources sont disponibles pour aider le candidat à choisir, structurer et réaliser les mandats de gestion qui lui sont confiés, pour le diriger vers des sources d'information ou des aides ponctuelles. Les coaches font le point avec chaque candidat deux ou trois fois par année, en fonction du plan de développement du participant.

Bien qu'exigeant autant pour le participant que pour l'organisation, ce modèle de préparation de la relève a le mérite d'être planifié, structuré, diversifié en modalités d'apprentissage et surtout bien rattaché au profil de compétences de gestion attendues des cadres. Un exemple de ce modèle en action peut être observé au Centre hospitalier universitaire de Québec, établissement qui expérimente avec succès cette pratique depuis trois ans déjà.

## **B. Programme de formation académique accompagné d'activités de développement ouvertes**

Dans cette approche, le volet de la formation académique est le même que celui du modèle précédent. La particularité du programme réside par contre dans les modalités d'actualisation des activités de développement sur le terrain. En effet, plutôt que d'être planifiées et connues d'avance autant par les participants que par les gestionnaires, ou tout autre acteur pouvant fournir des opportunités de pratique, ces activités sont actualisées de façon libre et spontanée. Elles sont fondées le plus souvent sur l'intérêt mutuel des parties, la disponibilité des projets et celle des acteurs fournissant l'encadrement.

De telles activités se traduisent habituellement par l'offre d'un intérim de gestion à la suite d'un départ ou de l'absence prolongée d'un cadre en exercice. Elles peuvent renvoyer également à la participation à un groupe de travail pour la résolution d'un problème ou le démarrage d'un projet.

## **C. Programme d'intégration directe à la fonction accompagné d'une activité de coaching ou de mentorat ou d'un programme de perfectionnement institutionnel**

Dans ce type d'approche, généralement commandée par la nécessité de remplacer un cadre rapidement, ou encore en l'absence de ressources externes qualifiées, la stratégie consiste à intégrer les nouvelles recrues dans une fonction de cadre, puis à leur fournir un encadrement institutionnel.

Cet encadrement peut prendre la forme d'une activité de coaching ou d'un programme de mentorat comme celui en vigueur au Complexe hospitalier de la Sagamie. Dès lors, chaque recrue nouvellement nommée se voit assigner un mentor qui la guidera dans ses premiers pas comme gestionnaire. De fait, le coach ou le mentor agit comme personne ressource.

Outre les activités de coaching ou de mentorat, il existe également dans certains types d'établissements, dans les centres jeunesse notamment, un programme d'intégration institutionnel, le programme national de formation (PNF) destiné à l'ensemble des employés qui accèdent à une fonction de cadre.

Ce programme, conçu à l'origine pour les cadres en exercice, est maintenant proposé aux aspirants qui sont choisis pour faire partie de la relève. Il s'agit d'un programme de formation en gestion d'une durée de vingt jours. Un volet pratique accompagne parfois la formation en salle de cours. En effet, les candidats peuvent mettre en pratique leurs apprentissages théoriques dans le cadre de leurs activités professionnelles (gestion du temps, animation de réunions, par exemple) ou de gestion, s'ils occupent un intérim.

Une des grandes forces du PNF réside dans le fait que les contenus sont développés et adaptés spécifiquement pour le milieu des centres jeunesse. De plus, notons que ce programme et celui dont il découlait font l'objet d'évaluation, tant au niveau des réactions des participants que des apprentissages.

#### **D. Programme de développement des candidats à la relève cadre supérieur**

Bien que rejoignant une clientèle beaucoup moins nombreuse que celle des programmes destinés à la relève cadre intermédiaire, le programme de préparation des candidats à la relève cadre supérieur n'est pas moins digne de mention.

En raison de ses multiples activités de développement de compétences centrées sur la pratique, l'expérimentation active et la rétroaction continue, ce programme se présente comme celui qui offre le plus de possibilités de transfert et d'applications directes au milieu de travail et à la fonction de cadre.

Développé par l'Agence de développement de réseaux locaux de santé et de services sociaux de Montréal, en collaboration avec divers partenaires dont le CRDGC, ce programme intensif d'une durée approximative d'un an comprend plusieurs volets.

Le programme s'amorce tout d'abord par une session d'évaluation et de rétroaction multisource (feed-back 360°) en regard des compétences de gestion ciblées. Sur la base de ce résultat, mais aussi à la lumière d'autres sources d'informations telles les résultats de l'évaluation de potentiel, un plan individuel de développement de compétences est produit par le candidat. Ce plan consigne les différentes compétences-clés à développer de même que les modalités particulières qui seront mises en œuvre pour parvenir au résultat escompté.

Parmi les modalités de développement prévus par ce programme, nous retrouverons invariablement la conduite d'un projet organisationnel d'envergure (par exemple : le développement ou la révision majeure d'un programme clientèle, le redressement d'une situation organisationnelle critique, etc.), l'attribution d'un coach, la participation à des activités de co-développement et à des ateliers thématiques centrés sur les compétences-clés à développer.

Depuis sa mise en œuvre, deux cohortes de quinze participants chacune ont bénéficié de ce programme. Les appréciations des participants sont, de façon générale, fort positives, particulièrement en regard du coaching de haut calibre, des ateliers thématiques fort pertinents en regard de la pratique de gestion de niveau supérieur et de la rétroaction continue. Il faut noter néanmoins, ainsi que les participants l'ont maintes fois mentionné, que les exigences du projet organisationnel ainsi que la fréquence des activités de développement occasionnent une charge de travail qui peuvent décourager quelques candidats.

Au terme d'une évaluation de suivi de ce programme, des ajustements de bonification au contenu et à la structure d'encadrement ont été d'ailleurs proposés et reçus par l'Agence.

## **Les recommandations en regard des programmes de développement de compétences en gestion pour la relève cadre**

Pris collectivement, les programmes présentés plus haut renferment les éléments importants pour le développement de compétences, à savoir : la formulation d'objectifs de développement, l'apprentissage des concepts de base en gestion, tout comme des modèles théoriques et pratiques reliés au comportement organisationnel des individus, les occasions de s'exercer et la rétroaction.

Cependant, considérés un à un, ces programmes ne couvrent pas systématiquement ces volets-clés et déterminants de l'apprentissage, ce qui, évidemment, affaiblit les probabilités de transfert positif et d'impact sur les résultats recherchés.

Ainsi certains programmes mettent une emphase sur l'apprentissage de concepts et de modèles du comportement organisationnel en utilisant une approche pédagogique tantôt magistrale tantôt expérientielle, mais avec peu d'opportunités planifiées et intégrées d'expérimentation. D'autres programmes favorisent surtout le contact et la familiarisation rapide des participants avec les pratiques de gestion (avec ou sans intégration théorique), mais sans considérer les mesures de rétroaction pourtant nécessaires pour ajuster l'exécution et renforcer les apprentissages. D'autres programmes fondent le développement de compétences de gestion sur l'approche de type «essai-erreur» ou de formation sur le tas (remplacement temporaire, intérim, cumul d'une autre fonction) avec ou sans opportunité de recevoir de la rétroaction systématique.

*Compte tenu de la prépondérance de programmes de développement s'appuyant sur une formation académique en gestion, il faut rappeler que le défi réside dans la facilitation du transfert des connaissances par la mise en œuvre d'opportunités de pratique et par l'accès à la rétroaction. Or, les données de la présente étude et de l'enquête de l'Université Laval confirment qu'un bon nombre de gestionnaires et de supérieurs immédiats paraissent, selon le cas, n'avoir ni la disponibilité, ni l'intérêt, parfois même les compétences pour encadrer les candidats dans l'actualisation de leurs activités de développement.*

*Cette situation crée évidemment un sérieux vide entre l'effort d'apprendre et de persévérer et la possibilité d'intégrer dans la pratique et le milieu organisationnel ces apprentissages. À l'usage, cet écart peut affecter négativement la perception, la motivation et les attentes des participants vis-à-vis de leur supérieur immédiat et du programme.*

*Dans une perspective d'amélioration et de prévention, nous suggérons les deux pistes d'interventions suivantes :*

## **8. Fournir des occasions de pratique aux participants**

*La qualité et la quantité du transfert des apprentissages est fonction, d'une part, d'un minimum d'opportunités de pratiquer des activités de gestion pertinentes et, d'autre part, d'une rétroaction fournie à cet égard par une figure significative (gestionnaire, coach interne ou externe crédible). C'est pourquoi il est de l'intérêt organisationnel de mettre en place un certain nombre de conditions réunissant ces deux volets afin d'optimiser les investissements consentis.*

*« C'est en gérant qu'on devient gestionnaire », dit-on.*

*Assurer une fonction de gestion par intérim, mener des mandats de gestion, piloter et/ou participer à des groupes de tâches pour le développement d'un programme clientèle ou la résolution d'une problématique d'importance, voilà sans être limitatif<sup>18</sup>, quelques occasions de développement pour compléter la préparation à des fonctions de cadre. L'expérience de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui a bâti le programme d'intégration directe à la fonction de cadre, l'opinion favorable des candidats en regard de l'accès à des responsabilités de gestion pendant le programme, la suggestion d'intégrer un stage au programme de préparation de la relève sont autant d'arguments qui militent en faveur de la facilitation du transfert des apprentissages théoriques.*

## **9. Mettre en place des mécanismes de rétroaction pour les participants**

*La mise en œuvre d'opportunités d'apprentissage dans l'univers complexe de la gestion n'est qu'une partie de l'équation du transfert. Il faudra compléter le scénario par l'insertion de mesures ou de mécanismes de rétroaction et de renforcement. En effet, et en bout de ligne, il ne sert à rien que le participant apprenne à improviser et/ou à imiter l'exécution de certains gestes de gestion sans possibilité de jauger et d'apprécier la portée et l'efficacité de sa pratique.*

*Il incombera donc au responsable de programme de déterminer, en marge des projets et opportunités de pratique, des mécanismes de rétroaction. L'expérience montre que les comportements de rétroaction peuvent faire l'objet d'un apprentissage dans le cadre de session de perfectionnement s'adressant à des superviseurs et à des gestionnaires.*

*À cette fin, le CRDGC mettra sous peu à la disposition des agences et des établissements une instrumentation sur les rôles-clés et les comportements d'encadrement des gestionnaires qui encadrent des participants aux programmes de relève.*

---

<sup>18</sup> Le lecteur intéressé trouvera sur le site web du CRDGC, en plus d'une liste de références documentaires sur le sujet, un *Guide d'apprentissage dans l'action* comprenant de nombreux exemples de pratiques dans l'action pour favoriser le développement de compétences de gestion.

#### **4. 4. Encadrement organisationnel des participants et des programmes de préparation de la relève cadre**

Cette section aborde les constats reliés à un thème central dans notre quête d'informations. Il s'agit des constats relatifs à la perception de l'encadrement, autant vis-à-vis des participants que des programmes de préparation de la relève. Examinons, dans un premier temps, quelques constats généraux relatifs à l'encadrement organisationnel des participants.

##### **4.4. 1. Encadrement organisationnel des participants**

Interrogés sur la nature et la qualité de l'encadrement que les participants aux programmes de relève reçoivent de la part de leur établissement et de leurs gestionnaires, le constat général est peu rassurant. De fait, ce dernier pourrait se traduire ainsi :

- À quelques exceptions près, l'encadrement organisationnel déployé pour favoriser et encadrer l'intégration de nouvelles compétences par les participants est, somme toute, peu présent, inégal et souvent improvisé.
- Dans de telles circonstances, l'expérimentation des nouvelles compétences tout comme la recherche du support d'accompagnement et de rétroaction sont laissées à l'initiative des participants aux programmes de relève.

Malgré un très grand consensus parmi l'ensemble des informateurs, incluant les gestionnaires, en regard du rôle prépondérant du supérieur immédiat dans le processus de facilitation des opportunités de développement et de rétroaction, ce rôle est peu ou pas du tout exercé dans les faits. Les raisons évoquées se rapportent à la charge de travail et au manque de temps, à l'absence d'informations sur le programme et sur le rôle attendu de la part du gestionnaire, et enfin sur l'absence de compétences spécifiques.

Pour illustrer cette situation, on peut signaler quelques résultats d'ensemble tirés de la présente étude.

- Ainsi, selon nos données, à peine le tiers des informateurs participant à des programmes de relève soutiennent avoir obtenu de leur supérieur immédiat un réel support et un encadrement significatif dans leur démarche de préparation de la relève.
- Vingt pour cent (20%) de nos informateurs participant à des programmes de relève affirment pour leur part avoir reçu un support mitigé de leur supérieur immédiat.
- Enfin, près de la moitié des informateurs participant à des programmes de relève signalent n'avoir reçu aucun support ou encadrement de la part de leur supérieur.

Bien que tirés d'un échantillon qui n'a pas la prétention d'être statistiquement représentatif de la population de candidats à la relève, ces résultats sont tout à fait

cohérents avec ceux rapportés par l'enquête de Pierre Dionne de l'Université Laval réalisée pour le compte de l'APERSSS.

Les résultats de cette dernière enquête indiquent d'ailleurs que plus de la moitié d'un échantillon de participants inscrits au microprogramme en gestion de cette université spécialement développé pour des fins de préparation de la relève cadre « ne reçoivent pas de suivi de leur établissement » et que 73% des 216 recrues interrogées par questionnaire disaient « naviguer seuls, avec ou sans dossier dans les établissements ».

Dans le même esprit, notons aussi les résultats de l'administration par le CRDGC d'un instrument de rétroaction multisource à une trentaine de cadres d'établissements du réseau qui ont révélé que la compétence jugée la moins fortement démontrée par ces gestionnaires porte justement sur « la gestion de la relève et le développement des compétences des subordonnés » (c.-à-d. score moyen de 2,7 sur une échelle de 5).

### **Quelques constats encourageants**

Au-delà de l'insuffisance ou de la faiblesse de l'encadrement fourni aux participants, il y a lieu de rapporter quelques constats encourageants.

- Il existe, dans un nombre limité d'établissements et de régions, des programmes de préparation de la relève cadre qui prévoient et actualisent des pratiques d'accompagnement et de suivi systématiques.
- Et dans ce type de pratiques, l'encadrement est fourni au participant soit par le supérieur immédiat, le supérieur fonctionnel ou par une autre ressource externe.

Des exemples de pratiques fort appréciées des participants sont le mentorat et le coaching par des ressources externes ou internes, l'élaboration et le suivi d'un plan individuel de développement de compétences, la conduite et la supervision de mandats organisationnels, pour ne citer que celles-ci. D'ailleurs, des coachs internes et externes rencontrés partagent cet enthousiasme et trouvent eux également l'expérience très gratifiante.

#### **4.4.2. Encadrement organisationnel des programmes**

Par la notion d'encadrement organisationnel des programmes de relève, on référera ici au support technique et administratif requis pour la mise en œuvre de programmes de relève, à l'effort déployé pour « monitorer » celle-ci et en apprécier les résultats. Quels sont alors les constats dégagés ?

- Tout d'abord, il appert que l'encadrement technique et administratif des programmes de relève est plus présent et plus visible aux yeux des participants et des gestionnaires.

- Pour la quasi-totalité des informateurs, cet encadrement est assuré par le service ou la direction des ressources humaines de l'établissement.
- Appliqué avec un niveau de rigueur et de transparence variable selon les régions et les établissements, cet encadrement se situe essentiellement au niveau :
  - du support technique et administratif
  - du soutien logistique et de la couverture financière
- Enfin, il n'existe pour le moment que très peu d'effort organisé et systématique de suivi et d'appréciation de la mise en œuvre et des résultats des programmes de préparation de la relève.

### **Une direction générale peu présente...**

#### **Une direction des ressources humaines active**

Très peu d'informateurs ont fait allusion à la présence et au leadership de la direction générale de leurs établissements dans la préparation de la relève cadre. C'est plutôt la direction des ressources humaines qui se fait le porte-parole de l'importance stratégique du développement de la relève.

Cela étant noté, la direction des ressources humaines est généralement perçue comme un partenaire très utile et aidant dans la mise en œuvre des programmes. En fournissant une assistance pour la promotion du programme de repérage de candidats à haut potentiel et pour le soutien logistique, elle assume de facto un leadership apprécié par les gestionnaires et les participants.

Un certain nombre d'informateurs candidats ne recevant pas de soutien de la part de leur supérieur immédiat ont affirmé compenser avec leurs interlocuteurs des ressources humaines qui leur offrent alors des ressources et des conseils. Plusieurs ont aussi affirmé que l'implication de membres du service des ressources humaines avait permis une meilleure promotion du programme de relève et avait incité les cadres à fournir des mandats aux candidats. Parmi les outils de support offerts par les services des ressources humaines, le plan de développement personnel et le plan d'intégration de compétences ont fait maintes fois l'objet de commentaires positifs.

Néanmoins, il faut retenir que d'un établissement à un autre et d'une région à une autre, les pratiques de soutien sont inégales, particulièrement lorsque les procédures de sélection de candidats à la relève paraissent moins objectives et peu transparentes. Il en va de même lorsque des candidats d'un même établissement découvrent qu'ils sont traités différemment les uns des autres au point de vue du support financier ou des accommodements administratifs (reprise de temps, remplacement, etc.).

## **Un soutien logistique et financier inégal et variable**

Les pratiques de soutien logistique varient beaucoup. Elles diffèrent d'un établissement à l'autre, d'un statut à l'autre et parfois d'un supérieur à l'autre au sein d'un même établissement : libération (avec ou sans remplacement) durant la journée de cours, libération d'un nombre fixe de jours par mois consacrés aux cours et/ou à l'étude, libération de journées ouvrables lorsque les cours ont lieu le week-end, etc. Enfin, dans certains cas, des libérations sont payées, mais pour les 2/3 du temps seulement. Lorsque des cours sont dispensés la fin de semaine, certains candidats les suivent sur leur temps personnel et d'autres se voient accorder une journée de congé pour remplacer cette journée de congé perdue.

En ce qui concerne le soutien financier, des variations ont également été constatées d'un établissement à l'autre et même à l'intérieur de mêmes établissements. Les frais de scolarité sont parfois remboursés en entier, parfois aux deux tiers et, parfois, seule la moitié des frais est remboursée par l'établissement du candidat. Le statut du candidat (occupation d'une fonction de cadre par intérim) semble être souvent un facteur dans les variations rapportées.

En ce qui concerne les autres types de soutien financier, dans certains établissements, des frais de repas sont alloués et, dans quelques régions étendues géographiquement, des frais de déplacement sont aussi accordés aux candidats à la relève.

## **La rareté des exercices de suivi et d'appréciation de la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre**

À l'instar du niveau d'actualisation des activités d'encadrement des candidats, l'effort d'appréciation de la mise en œuvre et des résultats n'est pas (encore) une pratique généralisée dans les établissements.

Est-ce en raison du caractère récent des programmes de préparation de la relève ? Est-ce en raison du caractère régional de certains programmes de préparation de la relève que les responsables locaux laissent cette responsabilité aux promoteurs régionaux ? Est-ce, lorsque ce n'est pas le cas, en raison de la perception du rapport coûts/bénéfices d'une telle démarche vu le nombre peu élevé de candidats concernés dans un établissement donné ?

Voilà autant de questions et de supputations qui expliqueraient le peu de préoccupations et d'exercices concrets d'évaluation et de suivi des programmes de relève. De fait, il nous a été rapporté que très peu d'initiatives concrètes à ce niveau. Signalons, comme exemple de pratique utile, le cas du CHUQ. En effet, depuis le lancement du programme il y a quelques années, les responsables n'ont pas hésité à en monitorer la mise en œuvre à chacune de ses grandes étapes, ce qui eut pour effet de mettre au point les exercices

d'évaluation, d'enrichir les méthodes de développement, de mettre à jour le profil de compétences et de clarifier les rôles de coach par rapport à ceux du supérieur hiérarchique et fonctionnel.

Nous pourrions également citer d'autres exemples de monitoring et d'évaluation de programmes comme ceux du sous-comité régional de la région de la Capitale nationale qui a entrepris une révision majeure du programme régional de préparation de la relève cadre. Il en est résulté, entre autres, une remise en cause de certains éléments du programme tels l'inscription de facto des participants d'établissements de la région au microprogramme et l'introduction de courtes sessions thématiques de formation reliées aux compétences génériques du profil retenu.

Citons également, pour fins de référence, l'exercice de monitoring et d'encadrement du programme de relève cadre supérieur de la région de Montréal. Dans le cadre de cet exercice, mené avec les participants, les coachs et les gestionnaires locaux de programmes, chacune des étapes et des grandes activités du programme a été passée en revue et questionnée en regard de sa mise en œuvre, de son efficacité et de son utilité.

## **LES RECOMMANDATIONS RELATIVES À L'ENCADREMENT**

### **A. Recommandations au niveau de l'encadrement des participants**

Dans un contexte de rentabilité ou de retour sur investissement, l'encadrement organisationnel des candidats consisterait à fournir à ces derniers non seulement les opportunités de pratique pour transférer et intégrer les apprentissages théoriques dans l'exercice de leurs fonctions, mais aussi une structure d'encadrement qui veillerait à favoriser et à rapprocher ces opportunités des participants.

Quelles sont alors ces ressources et opportunités ? Et comment rapprocher ces moyens et opportunités des participants ? Diverses pistes et voies d'intervention ayant fait leur preuve peuvent être suggérées pour ce faire.

#### **1.1.1.1 10. Mettre en place une structure d'encadrement responsable et dynamique**

- La direction générale**
- Le gestionnaire ou supérieur immédiat**

Le supérieur immédiat du candidat est le premier maillon de cette structure d'encadrement. Il se doit d'être présent, intéressé et instrumenté pour supporter le cheminement du candidat tout au long du programme. Les participants aux programmes de relève de cadres intermédiaires ou de cadres supérieurs ont tous évoqué l'importance

et l'utilité du rôle du supérieur immédiat. Il peut donner du feed-back, référer le candidat (et son expertise) à d'autres collègues à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, valoriser l'expérience du candidat, faciliter l'aménagement de l'horaire et du contenu du travail, etc. En résumé, le gestionnaire, selon son niveau d'habiletés, constitue une première base d'encadrement. Il faut reconnaître, à première vue, que l'expérience d'encadrement peut paraître exigeante et mobilisante pour les gestionnaires, particulièrement pour ceux moins sensibilisés et préparés à jouer ce rôle, mais il faut rappeler aussi que la démarche est nécessaire et gratifiante.

– **La direction des ressources humaines**

Pour favoriser davantage la participation des gestionnaires et supérieurs immédiats au processus de coaching et d'encadrement des candidats à la relève, il importe que la direction générale rappelle et formalise davantage ce rôle crucial pour le développement et la préservation du leadership. Ce faisant, elle devrait alors s'appuyer sur l'expertise de la direction des ressources humaines pour voir à la mise en place de programmes ou d'activités de support et d'instrumentation au coaching et à l'encadrement de la relève.

– **Les ressources internes et/ou externes d'accompagnement**

▪ **Un coordonnateur de programme à l'interne**

Afin de suppléer au manque d'encadrement autre que technique ou administratif, un certain nombre d'informateurs, autant candidats que gestionnaires et responsables de programmes, ont noté les avantages d'avoir une personne désignée spécifiquement pour coordonner le programme.

Ce coordonnateur, peu importe son secteur d'activités, peut assumer différents rôles-clés. Le premier en serait un dit de référence et de représentation du programme auprès de l'ensemble des acteurs concernés. Il veillerait aussi à s'assurer que les candidats ont accès aux activités et aux ressources significatives pour leur développement. Il épaulerait les membres de la ligne hiérarchique dans l'encadrement des candidats. La mise au point d'une liste de projets, de mandats et de stages formateurs et favorisant le transfert des acquis feraient également partie du mandat du coordonnateur. Enfin, celui-ci aurait à rendre compte périodiquement au directeur général et à l'ensemble des gestionnaires des résultats rencontrés.

▪ **Des coachs et des mentors**

La mise à la disposition de participants aux programmes de relève de coachs et de mentors pour les accompagner est, rappelons-le, une mesure très appréciée. Autant des participants que des coachs ou des mentors eux-mêmes. Dans toutes les régions et les établissements qui ont actualisé ce mode d'accompagnement, les commentaires sont unanimes à l'effet que c'est la partie du programme la plus intéressante.

Des participants à la relève ont tour à tour affirmé que ce type de support et d'apprentissage dans l'action était primordial à la réussite du programme, parce qu'il permettait une meilleure orientation vers les aides et les ressources.

Parmi les contributions plus spécifiques des coachs ou mentors au développement des participants, on a mentionné la connaissance des rouages des organisations, l'acquisition des habiletés – souvent politiques – à développer pour y évoluer avec aisance, le développement d'une vision de ce qu'est la gestion, une meilleure compréhension des stratégies organisationnelles. L'expertise et l'expérience « terrain » des mentors et des coachs semblent être la source d'apprentissage et de satisfaction la plus importante dans le discours des répondants.

Les mentors et les coachs rencontrés semblent aussi avoir vécu l'expérience de manière profitable. En plus de développer des relations enrichissantes avec leurs protégés, nombreux sont ceux qui affirment que ce lien leur permet de prendre du recul par rapport à leur travail, de se remettre en question et de s'interroger sur ce qui pouvait sembler acquis. Leur association au développement de la relève témoigne aussi d'une reconnaissance institutionnelle de leur expérience et de leur compétence. Ces témoignages confirment ainsi l'utilité et la valeur perçue de ce type d'accompagnement.

À la lumière des expériences réalisées, notons que la mise en place d'une telle structure est relativement simple, en autant que l'on définisse d'abord une vision du rôle et du profil des coachs et des mentors pour faciliter leur recrutement. Par la suite, il s'agira d'effectuer les appariements ou les assignations des coachs ou des mentors aux participants selon une grille de critères d'intérêts et de compatibilité que l'on aura pris le soin de développer. L'établissement veillera à fournir à ces ressources la formation et l'instrumentation nécessaire pour assurer le travail d'accompagnement<sup>19</sup>.

## **B. Recommandations au niveau de l'encadrement organisationnel des programmes**

On se rappellera que les principaux constats reliés à ce type d'encadrement concernaient d'une part, l'insuffisance de l'implication de la direction générale et des gestionnaires dans la promotion et le suivi des programmes de relève et d'autre part, la présence d'un soutien administratif inégal et variable d'un établissement à un autre. Les recommandations proposées vont essentiellement dans cette direction.

### **1.1.1.1 11. Afficher le leadership et le support actif de la direction de l'établissement**

---

<sup>19</sup> Le CRDGC a développé un *Guide pour la mise en place de programmes de mentorat institutionnel*. Ce guide se retrouve sur le site web du CRDGC.

Il y a des établissements où le service des ressources humaines et la ligne hiérarchique travaillent de concert; il y en a d'autres où la gestion de la relève est vue comme un projet exclusif du service des ressources humaines. Les services des ressources humaines doivent s'associer la hiérarchie, et ce, le plus tôt possible dans le processus, afin de prévenir des difficultés qui ont été rencontrées à différents endroits jusqu'à maintenant: difficulté d'intégrer les jeunes de la relève à des activités prévues pour l'ensemble des cadres ; difficulté pour les candidats à se faire coacher et reconnaître comme candidat à la relève ; difficulté pour les services des ressources humaines à mettre en place des activités d'appui au développement des compétences de gestion.

Dans un groupe de discussion, il a été mentionné qu'un directeur général n'a pas hésité à rencontrer l'ensemble des candidats désireux de poser leur candidature, afin d'échanger avec eux sur le programme. Cette initiative de la direction générale envoie un message lourd de sens sur l'importance de la préparation de la relève de gestion, autant aux candidats intéressés qu'aux gestionnaires dont relèvent ces employés.

#### **1.1.1.1 12. S'assurer que les gestionnaires comprennent les objectifs, le contenu et les modalités de la mise en œuvre du programme**

La compréhension des enjeux et du contenu du programme de préparation de la relève par les gestionnaires facilitera sans aucun doute la mise en œuvre des gestes utiles à l'identification et au développement de la relève.

*L'implication des supérieurs immédiats dans le programme est une condition-clé au succès de la démarche. Rappelons d'ailleurs que les deux tiers des informateurs des groupes de discussion ont fait spontanément cette affirmation. Deux stratégies utilisables séparément ou en combinaison peuvent favoriser une plus grande implication des cadres :*

- *La direction de l'établissement peut amener les cadres à consacrer plus de temps et d'initiatives pour la relève en formulant une attente de rendement (corporative).*
- *La direction peut aussi encourager les cadres qui désirent aller un peu plus loin dans l'offre d'encadrement, en les mettant à contribution pour le coaching, le mentorat ainsi que pour l'organisation d'activités ponctuelles (conférences, séances thématiques, sessions de résolution de problèmes). À cette fin, des ateliers de formation au coaching et au mentorat pourraient être inclus dans le programme de développement de compétence des cadres.*

#### **1.1.1.1 13. Assurer une meilleure concertation entre les établissements et les responsables de programme académique de formation**

*Par ailleurs, il serait extrêmement important, dans le cas où un établissement ou une région utilise un programme de formation externe (c.-à-d. microprogramme en gestion), que les objectifs, les contenus et les méthodes d'apprentissage et de transfert prévues soient présentés et expliqués au gestionnaire. Et inversement, que le responsable interne du programme puisse transmettre au gestionnaire du programme académique les besoins et les préoccupations des gestionnaires en regard de la réalité organisationnelle et les attentes de développement de compétences.*

*Cet échange en vue d'une compréhension mutuelle du besoin de l'établissement et de l'offre de service est crucial, non seulement pour l'optimisation des effets recherchés par la formation, mais aussi pour une compréhension des limites de celles-ci. Ainsi les gestionnaires ne devraient pas, par exemple, s'attendre à ce que le rôle de la formation soit de modifier et de transformer les attitudes et les traits de personnalité des participants.*

*On note que, depuis quelque temps, de plus en plus de rencontres de mise au point sont organisées au plan régional entre les responsables de la formation externe et les gestionnaires et/ou la direction des ressources humaines d'établissements. Fort d'une année ou deux d'expérience de formation de participants, ces nouveaux rapports ne peuvent que profiter aux parties concernées à l'aube du lancement de nouvelles cohortes de formation.*

#### **1.1.1.1 14. Clarifier les responsabilités de l'établissement et celles des participants en regard du programme de préparation de la relève**

Alors que la gestion de la relève est une responsabilité institutionnelle ou corporative principalement parce qu'elle concerne un bien et un capital organisationnel (c.-à-d. les compétences organisationnelles pour produire des services), la gestion de la carrière et de l'employabilité est surtout une responsabilité individuelle.

À la lumière des propos entendus dans les groupes de discussion, de l'ambiguïté et de la confusion entourant les rôles et les responsabilités des parties dans l'effort de développement de compétences et de la relève, il apparaît primordial que la direction d'un établissement précise les responsabilités respectives autant des gestionnaires que des participants au programme en ces matières.

#### **1.1.1.1 15. Une harmonisation du soutien logistique et financier**

Les écarts importants, d'un établissement à l'autre et parfois au sein d'un même établissement, concernant le soutien logistique et financier pour participer au programme de formation externe a soulevé beaucoup de frustration.

Plusieurs participants ont plaidé pour une plus grande harmonisation locale des modalités de soutien. Ces modalités, rappelons-le, concernent notamment les conditions de libération pour étudier, le paiement des frais de scolarité, le dégagement de tâches pour faire des travaux, le remboursement de frais indirects, entre autres.

Tout en étant conscient des différences de taille, de missions et de politiques internes entre les établissements, et sans vouloir s'ingérer dans leur gestion interne, il serait indiqué de s'assurer, dans chaque région, de pratiques relativement équivalentes afin que les participants soient traités équitablement d'un établissement à l'autre.

### **1.1.1.1 16 Générer des données quantitatives pour apprécier l'impact de la mise en œuvre de programmes de relève**

Bien que des études qualitatives d'évaluation de la mise en œuvre de programmes soient toujours utiles pour rendre compte des éléments faibles ou forts d'un programme et de son appréciation par les acteurs concernés, de telles données ne renseignent pas sur l'utilité et l'efficacité des programmes.

En effet, pour mesurer l'impact des programmes de relève, il faut obtenir des informations sur :

- l'atteinte des objectifs numériques de dotation, de postes occupés par des candidats issus de programmes de la relève;
- la performance des nouvelles recrues issues de programmes de relève;
- leur maintien en poste par contraste avec d'autres cadres embauchés.

Sur le plan méthodologique, des données calculables sont nécessaires et doivent être collectées. Dans cet esprit, le nouvel instrument de reddition de comptes élaboré par le MSSS pourrait être utilisé avec quelques légères adaptations pour servir cette fin.

## **4.5. Perception des effets et de la valeur des programmes et pratiques**

Le quatrième thème des focus group a porté sur la perception des effets et de la valeur du programme de préparation de la relève. Les informateurs pouvant avoir des perceptions différentes selon leur situation de participant au programme ou de gestionnaire ou responsable, nous aborderons les constats dégagés selon ces deux sous-groupes d'informateurs.

### **4.5.1. Perception de la valeur et des effets du programme pour les participants au programme**

- **Un effet positif sur la motivation et le développement professionnel**

Le premier constat est à l'effet que, sans égard aux irritants reliés à la qualité du support et de l'encadrement organisationnel, la quasi-totalité des participants rapportent un haut niveau d'intérêt et de satisfaction vis-à-vis de la démarche.

C'est ainsi que la très grande majorité des participants poursuivant un programme de formation externe ou institutionnel (c.-à-d. microprogramme, PNF, maîtrise en administration publique) se disent satisfaits de la pertinence et de l'utilité du programme pour leur développement professionnel. Le peu de critiques adressées par les participants

concernaient l'absence d'expérience terrain et/ou l'absence de connaissances particulières sur le réseau de la part d'enseignants.

Les candidats apprécient les échanges à l'intérieur des cours avec des collègues du réseau provenant de disciplines et d'établissements différents. Le fait d'apprendre en «cohorte» a aussi été mentionné comme une valeur ajoutée au programme, entre autres parce que les candidats s'y forment un réseau de partenaires d'aujourd'hui et de demain. Ce réseautage leur permettrait aussi de ne pas se sentir isolés dans la démarche.

*En ce qui a trait au transfert des apprentissages, il est indéniable que les candidats ayant bénéficié de postes d'intérim ou qui sont devenus cadres en cours de programme ont une nette longueur d'avance par rapport à ceux et celles qui, au moment de la réalisation de ces focus group, n'avaient alors ni projet, ni stage, ni un remplacement en gestion.*

*C'est en mettant en pratique les notions et les concepts vus en classe que les participants ont vraiment l'impression de les intégrer. Selon certains, il est facile d'utiliser ses acquis académiques en organisation, par exemple pour planifier et animer des réunions, donner un feed-back, etc.*

Par ailleurs un grand nombre de participants, particulièrement ceux du programme de relève cadre supérieur, ont mentionné que leur participation à celui-ci leur a apporté une grande «visibilité» dans l'organisation et leur a ouvert plusieurs opportunités de contribution à des activités et à des groupes de travail ad hoc en gestion. Le sentiment de valorisation a été mentionné souvent, dans presque toutes les régions. Cette perception semble s'accompagner d'une amélioration de la motivation au travail et de l'engagement envers l'organisation et le réseau de la santé et des services sociaux.

Notons enfin que plusieurs participants ont indiqué que l'évaluation structurée de leur potentiel, l'apprentissage dans l'action via le coaching, le mentorat et la rétroaction multisource leur a permis d'obtenir une meilleure connaissance d'eux-mêmes et, de là, une meilleure identification des cibles à viser et des efforts à fournir pour devenir des gestionnaires accomplis.

Les seules ombres à ce tableau plutôt optimiste pour certains participants concernent le silence de la direction de leurs établissements respectifs ou l'ambiguïté de son message vis-à-vis de la relève.

#### **4.5.2. Effets perçus sur les organisations et le réseau**

Pour la majorité des cadres rencontrés, un programme de relève ajoute de la valeur à l'organisation, parce qu'il constitue un levier important pour identifier les talents et les faire croître, ainsi que pour attirer et maintenir des ressources compétentes dans l'organisation et le réseau.

Dans la moitié des régions où ont été tenus les groupes de discussion, plusieurs cadres ont déclaré vouloir soutenir une culture de développement de la relève dans les pratiques de gestion ou être en bonne voie d'en avoir développé une. Le programme, lorsque bien implanté, permet de réaliser un certain décloisonnement entre les fonctions et les unités, de clarifier le travail de cadre, d'assurer une certaine continuité des savoirs et des acquis, ainsi que de renouveler les valeurs et les compétences des cadres des établissements.

Certains gestionnaires de ressources humaines ont mentionné que le programme leur donne une assise plus forte et des ressources. Parce que la relève est devenue une priorité, le développement des employés commence à prendre toute la place qui lui revient. C'est ainsi que dans un établissement notamment, l'équipe de ressources humaines a profité de l'occasion pour redéfinir le profil de compétences des cadres et compte s'en servir comme fondement pour redéfinir des politiques telles que la dotation, le développement des compétences et l'évaluation du rendement.

Grâce aux échanges à l'intérieur des programmes de formation, quelques candidats affirment avoir développé une vision plus régionale des problématiques de santé et de services sociaux; ils apprécient ce recul. Ils sont portés à croire que ces alliances et cette perspective nouvelle leur serviront lorsqu'ils seront cadres.

Des cadres croient, pour leur part, que ce programme apportera non seulement des changements dans le style de gestion, mais aussi dans la mobilité des ressources humaines. Une telle mobilité, tant à l'interne qu'entre les différents établissements, profitera certainement à tout le réseau.

Selon certains, le fait que ce programme se soit étendu à plusieurs régions et qu'il ait été adopté avec enthousiasme constitue une preuve de son intérêt pour le réseau. Ils croient que les retombées positives à long terme pourraient être importantes. À court terme, on peut signaler que certains établissements comblent une bonne partie de leur besoin de main-d'œuvre en cadres intermédiaires par le canal du bassin de relève déjà constitué.

#### **4.6. Intégration des programmes de préparation de la relève aux activités de développement des cadres en exercice**

L'avant-dernier thème abordé dans les groupes de discussion traite de l'intégration des programmes de relève aux activités de développement des compétences des cadres en exercice. De fait, il s'agissait de savoir dans quelle mesure les deux pratiques coexisteront dans la réalité organisationnelle, et dans quelle mesure les participants aux programmes de relève sont invités aux activités de développement de compétences des cadres.

D'emblée, notons qu'il n'y a pas, aux dires des informateurs, une intégration formelle et généralisée des activités de préparation de la relève au développement des compétences des cadres en exercice, dans la majorité des établissements.

L'absence de décision favorisant cet arrimage, la résistance des uns et la méfiance des autres, «l'unité de corps», les questions de statut (syndiqués vs cadre), le malaise relié à l'utilisation de budget réservé aux cadres sont quelques éléments qui contribuent à ce cloisonnement.

Cependant, dans les quelques établissements où existe cette ouverture, les informateurs ont fait part de pratiques fort appréciées des participants aux programmes de relève. Mentionnons la participation des candidats à la relève cadre à un comité de gestion comme observateur, la participation des candidats à des comités de travail ad hoc sur invitation des gestionnaires, la participation à des activités de ressourcement et de développement de compétences habituellement réservées au personnel cadre, notamment les déjeuners-causerie sur un thème de gestion, la participation à des colloques, des congrès et des journées d'étude.

Les déjeuners-causerie semblent être tout particulièrement prisées, car cette activité permet de créer des liens et des échanges plus informels. Les participants peuvent discuter de problématiques rencontrées, poser des questions et recevoir plus facilement des réponses dans un contexte informel. De plus cela permet de connaître « qui fait quoi », de mettre des visages sur les noms de personnes ressources, de mieux répertorier les gestionnaires et leurs fonctions dans l'établissement.

Par ailleurs, il nous a aussi été rapporté des situations où les jeunes cadres en exercice participent aux activités de préparation et développement de la relève : accès aux évaluations de potentiel ou encore poursuite du microprogramme en gestion dont résulte la mise sur pied de cohortes mixtes dans certaines régions.

Cette intégration des activités de développement de la relève et des cadres en exercice semble sans contredit fort bénéfique autant pour les participants à la relève que pour les cadres participants eux-mêmes. Ainsi, les candidats rapportent se sentir davantage intégrés à l'univers de gestion et au groupe de cadres, même si officiellement ils n'en font pas encore partie.

**Recommandation : au niveau de l'arrimage des activités de la relève au développement des compétences des cadres**

**1.1.1.1 17. Prévoir dans les politiques locales de développement de compétences d'encadrement une plus grande participation des candidats de la relève**

Bien que l'existence d'une politique ne constitue pas toujours une garantie d'actualisation d'une pratique, le fait d'inscrire et de reconnaître formellement dans celle-ci l'utilité et

l'interdépendance du développement de la relève cadre avec le développement de compétences de cadres en exercice peut, à notre avis, assurer une certaine légitimité à la promotion de l'action.

#### **4.7. Quelques conditions de succès reliées à la mise en œuvre de programmes de relève**

En conclusion de chacun des groupes de discussion, nous avons abordé les conditions de succès. Les gestionnaires, les responsables internes de programme de relève ou les représentants d'association de cadres ont tous suggéré des propositions pour optimiser les effets des programmes de préparation de la relève.

Plusieurs d'entre elles recourent les recommandations introduites précédemment. Ces propositions peuvent être regroupées ainsi :

- Assurer un plus grand engagement de la direction générale et de la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre et le suivi de la démarche d'identification et de développement de la relève cadre.
- Veiller à de meilleures communications et assurer une plus grande transparence en regard à l'ensemble du processus et, plus particulièrement, au niveau de l'explication des finalités du programme, des règles d'admission et de sélection des candidats, ainsi que de la nature du support et de l'encadrement organisationnel.
- Identifier et former des coaches et des mentors parmi les gestionnaires pour accompagner les candidats à la relève cadre.
- Fournir des occasions de mise en œuvre des compétences dans la pratique et prévoir des mécanismes de feed-back de la part des coaches et des supérieurs immédiats.
- Informer davantage les cadres en exercice de la nature et des enjeux du programme de la relève cadre pour faciliter son intégration.
- Assurer la continuité et la poursuite des efforts de préparation des candidats à la relève cadre.
- Harmoniser, entre les établissements d'une même région, les conditions de support logistique et administratif, dans une perspective d'équité.
- Faire connaître, au moyen d'outils informatiques (c.-à-d. intranet, forums et bulletins électroniques, sites web, etc.), les expériences et les réalisations d'un établissement et d'une région en matière de mise en œuvre de programmes de relève.

## 5. RÉSUMÉ ET CONCLUSION

La présente étude a tenté de rendre compte des principaux constats reliés à la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Pour y parvenir, nous avons interrogé une centaine d'informateurs provenant au total de 56 établissements et de six régions différentes du Québec. Ces informateurs, majoritairement des participants à un programme de relève de cadre et des gestionnaires et des responsables de programmes, ont été rencontrés dans le cadre de neuf groupes de discussion.

Dans le cadre de ces groupes de discussion, les thèmes explorés ont porté sur la place des programmes de relève cadre dans la stratégie de renouvellement des effectifs cadres, les pratiques organisationnelles d'identification, de développement et d'encadrement des candidats à la relève, ainsi que les effets et la valeur perçus de ces programmes. L'arrimage de ces pratiques de préparation de la relève avec le développement des compétences des cadres, de même que les conditions de succès perçues pour la mise en œuvre de programmes complétaient la liste des thèmes abordés.

L'analyse de contenu des neuf corpus de verbatim a permis de dégager un certain nombre de constats dont les plus significatifs se résument à ce qui suit.

D'abord, et bien que constituant une préoccupation importante pour l'ensemble des informateurs, la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre est relativement récente dans les établissements du réseau. Sauf pour une minorité d'établissements, les programmes de relève n'occupent pas encore une place importante dans la stratégie de renouvellement du personnel d'encadrement. Par contre, lorsque des programmes de préparation de la relève existent depuis un certain temps dans les établissements, on leur attribue une plus grande contribution au renouvellement de la main-d'œuvre cadre.

En regard des pratiques organisationnelles reliées à l'identification des candidats à la relève, le constat d'ensemble est à l'effet que le processus est appliqué avec un niveau de rigueur et de transparence variable selon les régions et les établissements. Que ce soit au niveau de l'étape d'information sur le programme de relève, d'appel de candidatures, d'évaluation des candidats ou de prise de décision, les façons de faire des établissements varient énormément. En effet, et en dépit d'une plus grande mobilisation de temps et de ressources, certaines organisations s'appliquent à faire le repérage de candidats à haut potentiel de façon la plus objective, rigoureuse et transparente possible. Dans ce sens, elles n'hésitent pas à donner de l'information sur le programme, à procéder à l'affichage des besoins et du profil de compétences de candidats recherchés, à mettre en œuvre les mécanismes d'évaluation prévus et à conclure avec une rétroaction systématique. À l'autre extrémité du continuum, d'autres établissements, parfois en raison du manque

d'expertise ou de structure, préfèrent utiliser une approche moins formelle en faisant désigner leur relève par les gestionnaires ou les supérieurs immédiats.

Cette façon de faire soulève quelques questions sur l'équité et le leadership de la direction, selon nos informateurs.

Concernant les approches utilisées pour le développement de la relève, nous avons noté une nette prévalence du modèle constitué d'un programme de formation académique en gestion (par exemple : microprogramme de l'Université Laval) doublé ou non d'activités de développement dans le travail. Selon les établissements concernés, ces activités de développement (c.-à-d. conduite d'un projet, participation à un comité de travail, intérim, activités de coaching, de tutorat) ont été prévues dans le programme ou non. Dans ce dernier cas, elles naissent alors d'initiatives de candidats désireux de perfectionner leurs connaissances pratiques ou d'opportunités organisationnelles (c.-à-d. intérim sur un poste temporairement vacant, participation à un comité de travail sur la mise en œuvre d'un programme clientèle).

À l'inverse de modèles de développement de la relève privilégiant d'abord l'acquisition de connaissances théoriques en gestion, il existe également, mais en moins grande proportion, des approches de développement centrées principalement sur l'apprentissage « terrain » ou par immersion. Ces approches consistent en une intégration directe à la fonction de cadre intermédiaire, supportée par un programme d'accompagnement de type coaching, mentorat ou d'un programme de formation institutionnelle comme celui dispensé par les centres jeunesse (PNF).

L'encadrement organisationnel des candidats et des programmes a soulevé pour sa part beaucoup de discussion parmi les participants. Au-delà de la multitude d'opinions, les constats sont à l'effet qu'à quelques exceptions près, l'effort d'encadrement organisationnel déployé pour favoriser l'intégration des nouvelles compétences est, somme toute, peu présent, inégal et improvisé. Dans de telles circonstances, l'expérimentation des nouvelles compétences, tout comme la recherche de support et de rétroaction est laissée à l'initiative des participants aux programmes de relève. Ce qui, de toute évidence, est insuffisant pour maximiser les transferts.

En ce qui a trait à l'encadrement des programmes, indiquons que la volonté d'assurer un encadrement technique et administratif est, de façon générale, plus présente dans les organisations. Dans la plupart des cas, cet encadrement est fourni par la direction des ressources humaines. Celle-ci fournit une assistance à la sélection des candidats, assure l'inscription des candidats aux évaluations externes et aux microprogrammes, procède au remboursement des frais de scolarité et procure une aide-conseil aux gestionnaires et aux participants. La direction générale et la ligne hiérarchique demeurent par contre peu présentes dans l'effort de promotion et de suivi de ces programmes.

Quant à l'intégration des programmes de préparation de la relève aux activités de développement des cadres en exercice, le constat est à l'effet qu'il n'y a pas encore, à l'échelle de tous les établissements, une harmonisation des activités d'un programme

avec l'autre. Les différences de statut, la volonté de préservation des intérêts de groupe, la méfiance des uns par rapport aux autres sont quelques hypothèses avancées pour expliquer ce cloisonnement.

Cependant, lorsque des rapprochements sont réalisés, les effets sont extrêmement positifs. Plusieurs candidats à la relève cadre intermédiaire ont vanté la valeur et la somme d'apprentissages réalisés en participant à des déjeuners-causerie de cadres et à des ateliers thématiques par exemple.

Malgré l'ensemble des imperfections associées à la mise en œuvre des programmes de relève, la quasi-totalité des informateurs rapportent un haut niveau d'intérêt et de satisfaction vis-à-vis de la démarche. Les participants au programme de relève y voient un effet significatif et positif sur leur motivation, leur croissance professionnelle et leur engagement vis-à-vis de l'organisation.

Pour leur part, les gestionnaires s'accordent à dire que ces programmes ajoutent de la valeur à l'organisation en lui fournissant un plus grand levier pour la reconnaissance des compétences, leur valorisation des talents, la mobilité ainsi que sur l'attrait et le maintien des ressources compétentes dans l'organisation et le réseau.

Devant ces constats reflétant le niveau de maîtrise et de maturité des programmes de relève cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux, il a été proposé une série de recommandations visant à consolider et à optimiser les effets recherchés. Certains de ces énoncés sont issus des focus group et d'autres de la documentation spécialisée en matière de gestion de la relève. Nous pourrions les résumer ainsi :

- Une direction générale convaincue de l'utilité et de l'importance de la constitution d'une relève bien choisie et bien développée pour la continuité du leadership (Rothwell, 1994) et la préservation des talents de gestion;
- Une ligne hiérarchique engagée, complice et congruente avec cette vision de la relève (Lynn, 2001);
- Des gestionnaires disponibles et généreux dans leurs offres d'opportunités de développement et d'encadrement des participants aux programmes de relève;
- Un direction des ressources humaines facilitante dans la mise en oeuvre de la démarche et gardienne de la rigueur et de la transparence du processus;
- Un apprentissage de la gestion qui privilégie l'expérience terrain pour des activités de gestion soutenue par le coaching et le mentorat (Byham et collaborateurs, 2004; McCall, 1998);

- Un encadrement, un suivi et une évaluation du développement des compétences des participants au programme de relève qui les habilite à occuper rapidement des postes de gestion.
- Une mesure périodique des progrès et des impacts du programme (Foucher et Gosselin, 2004) et un ajustement des cibles et des modalités de réalisation du programme selon l'évolution des besoins de l'organisation.

Après les trois dernières années de mise en œuvre de programmes de développement de la relève cadre, nous osons croire qu'en s'appuyant sur l'expérience acquise, la disponibilité de plus en plus grande d'instruments d'aide à la prise de décision et de modèles efficaces de préparation de la relève, cette pratique est en voie de livrer ses promesses.

Il s'agit maintenant de commencer à quantifier les impacts et à vérifier leur degré de correspondance avec les cibles du Plan d'action sur la planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux déposé en 2001.

Annexe 1

Sommaire des recommandations

## **Sommaire des recommandations**

### **Recommandations en regard à l'identification des candidats à la relève cadre**

1. Clarifier la finalité des programmes
2. Diffuser davantage d'information sur l'accessibilité au programme
3. Présenter le programme de manière réaliste
4. Assurer un processus de sélection à l'interne
5. Fournir une rétroaction à toutes les personnes qui ont posé leur candidature
6. Associer davantage les gestionnaires dans le processus d'identification des candidats à la relève
7. Susciter les candidatures de membres de communautés culturelles

### **Recommandations en regard des programmes de développement de compétences en gestion pour la relève cadre**

8. Fournir des occasions de pratique en gestion aux participants
9. Mettre en place des mécanismes de rétroaction pour les participants

### **Recommandations en regard de l'encadrement des participants et des programmes de relève cadre**

10. Mettre en place une structure d'encadrement responsable et dynamique
11. Afficher le leadership et le support actif de la direction de l'établissement
12. S'assurer que les gestionnaires comprennent les objectifs, le contenu et les modalités de mise en œuvre du programme
13. Assurer une meilleure concertation entre les établissements et les responsables de programmes de formation académique
14. Clarifier les responsabilités de l'établissement et celles des participants en regard du programme de préparation de la relève cadre
15. Assurer une plus grande harmonisation du soutien logistique et financier
16. Générer des données quantitatives pour apprécier l'impact de la mise en œuvre de programme de relève

### **Recommandations en regard de l'arrimage des activités de préparation de la relève au développement des compétences des cadres en exercice**

17. Prévoir dans les politiques locales de développement de compétences du personnel d'encadrement une plus grande participation des candidats à la relève cadre

## Références

Byham, W.C; Smith, A.C et Paese, M.J. (2002) *Grow your own leaders : how to identify, develop, and retain leadership talent*. Upper Saddle River, NJ. : Financial Times Prentice Hall.

Dionne, P. (2003), Être ou ne pas être un vieux sage. Conférence prononcée au colloque de l'Association du personnel d'encadrement du réseau-APERSSS. Montréal. Novembre 2003.

Foucher, R. et Gosselin, A. (2004) Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? *Gestion*, vol. 29, no 3, p.38-48.

Lynn, D.B (2001) Succession management in public sector organizations: Building leadership capital. *Review of public personnel administration*, vol. 221, no, p.114-132.

McCall Jr., M. W. (1998) *High Flyers. Developing the next generations of leaders*. Boston : Harvard Business School Press.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2001), *Planification de la main-d'œuvre du 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*.

Rothwell, W.J. (1994) *Effective Succession Planning*. Amacom - American Management Association.

[www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca)