



# Politique de développement des compétences du personnel d'encadrement



2007-2010



# Politique de développement des compétences du personnel d'encadrement

2007-2010

Direction du personnel d'encadrement  
Mars 2007

Édition produite par :

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

**Ce document a été édité en quantité limitée et n'est maintenant disponible qu'en version électronique à l'adresse : [www.msss.gouv.qc.ca](http://www.msss.gouv.qc.ca) section Documentation, rubrique Publications.**

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

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Bibliothèque et Archives Canada, 2007

ISBN : 978-2-550-49373-0 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-49374-7 (version PDF)

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

© Gouvernement du Québec, 2007

# TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Le contexte organisationnel</b>	<b>7</b>
<b>Les buts et les objectifs poursuivis</b>	<b>9</b>
<b>Les catégories de personnel visées</b>	<b>9</b>
<b>Les orientations et les principes</b>	<b>10</b>
<b>Les approches à privilégier</b>	<b>12</b>
<b>Le partage des responsabilités</b>	<b>13</b>
<i>Responsabilités de l'établissement</i>	<b>13</b>
<i>Responsabilités du supérieur immédiat</i>	<b>14</b>
<i>Responsabilités de la personne cadre ou hors-cadre</i>	<b>14</b>
<i>Responsabilités de l'agence régionale</i>	<b>14</b>
<i>Responsabilités du Comité régional de développement du personnel d'encadrement (CRDPE)</i>	<b>15</b>
<i>Responsabilités du ministère de la Santé et des Services sociaux</i>	<b>16</b>
<i>Responsabilités des associations d'employeurs</i>	<b>16</b>
<i>Responsabilités des associations de cadres et de hors-cadres</i>	<b>17</b>
<b>Les principaux axes d'intervention</b>	<b>18</b>
<b>Les résultats escomptés</b>	<b>19</b>
<b>Le financement</b>	<b>21</b>



## INTRODUCTION

La présente *Politique de développement des compétences du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux* constitue une révision et une mise à jour de la politique qui couvrait les années 1999 à 2003. Cette édition était accompagnée d'un plan d'implantation qui s'étalait sur quatre ans et qui prévoyait, entre autres, l'établissement de profils de compétences pour l'ensemble des fonctions du personnel d'encadrement, l'élaboration de plans individuels de développement et l'instauration de mécanismes d'évaluation.

La tenue de rendez-vous annuels du personnel d'encadrement, l'examen d'un certain nombre d'informations issues de groupes de discussion et la reddition de comptes du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ont permis de constater les efforts substantiels déployés par les établissements et leurs partenaires pour faire de la *Politique de développement des compétences du personnel d'encadrement* un important levier dans l'exercice de mobilisation des ressources humaines, de même que dans la planification et l'amélioration du travail des cadres en exercice et de la relève de ceux-ci<sup>1</sup>.

Dans le contexte exigeant de la transformation du réseau, marqué par la fusion de divers établissements et par la création des réseaux locaux de services, ces efforts, quoique très louables, ne se sont pas montrés suffisants. Il faut en effet redoubler d'ardeur et soutenir les personnes concernées, à tous les niveaux, pour faciliter le passage de nos organisations d'une logique axée sur le rendement professionnel à l'intérieur des départements et des services, à une logique basée sur des programmes destinés à la population, qui prennent eux-mêmes appui sur l'interdisciplinarité, la mise en commun des ressources, le partage des responsabilités et la participation concrète de la population à l'effort consenti. Cette entreprise, bien sûr, devra être soutenue par la volonté, le savoir-faire et le savoir-être de toutes les personnes qui y prendront part.

La responsabilité populationnelle, l'omniprésence de la reddition de comptes, la volonté d'axer la gestion du réseau sur les programmes destinés à la population et la nécessité de parvenir à une meilleure complémentarité entre les fournisseurs de services sont autant d'éléments qui exigent que les compétences du personnel d'encadrement soient adaptées à la nouvelle réalité du réseau de la santé et des services sociaux. Dans cette perspective, les gestionnaires devront maintenir la mobilisation de l'ensemble des membres du personnel placés sous leur supervision et amener ceux-ci à participer à la concrétisation des orientations retenues. Il leur faudra de plus relever les défis relatifs à l'évolution

---

1. Une description des travaux réalisés apparaît d'ailleurs dans le rapport ministériel portant sur la planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre : *Bilan des réalisations 2001-2004*.

sociale et démographique, ainsi qu'à la gestion d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée sur le plan ethnique et générationnel.

C'est cet esprit qui anime la présente politique, dont la principale raison d'être consiste à favoriser l'éclosion d'une culture véritablement axée sur le développement de compétences, afin de permettre l'atteinte des objectifs ministériels et organisationnels qui ont été fixés en ce qui a trait à la qualité, à l'accessibilité et à la continuité des services offerts à la population.

Cette politique repose également, sur une ferme volonté de soutenir un personnel d'encadrement de haut niveau et de lui donner les moyens de maintenir ses compétences à la hauteur des défis. Elle a enfin pour but de renforcer le leadership organisationnel afin que la gestion des services de santé et des services sociaux demeure efficace et efficiente et qu'elle réponde à des critères élevés de qualité.

La mise à jour de cette politique est le résultat d'une démarche comportant plusieurs étapes : analyse de la documentation portant sur les enjeux stratégiques et les tendances en matière de développement des compétences du personnel d'encadrement, consultation d'un groupe d'experts reconnus dans le réseau et animation d'un groupe de discussion auprès de gestionnaires et de conseillers en développement des compétences rattachés à des établissements ayant des missions différentes. Notons également qu'un comité consultatif<sup>2</sup> fut mis sur pied pour soutenir l'exercice de mise à jour de la présente politique.

Les principales composantes de cette politique sont les suivantes :

- le contexte organisationnel ;
- les buts et les objectifs poursuivis ;
- les catégories de personnes visées ;
- les orientations et les principes ;
- les approches à privilégier ;
- le partage des responsabilités ;
- les principaux axes d'intervention;
- les résultats escomptés ;
- le financement.

---

2. Les membres de ce comité consultatif sont les suivants : M. Ahmed Benhadji, auparavant du MSSS, et maintenant de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux ; Mme Lucie Lagacé, de l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay—Lac-Saint-Jean ; Mme Carole Trempe, de l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux ; M. Raymond Paquin, de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux ; M. François Jean, de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux ; M. Réjean Langlois, de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec, et Mme Denise Anne Rompré, du MSSS.

## LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Au cours des dernières années, le contexte organisationnel des établissements de santé et de services sociaux, ainsi que les rôles et responsabilités des gestionnaires qui y travaillent, ont profondément évolué. L'effet structurant de divers projets de loi<sup>3</sup>, et la pression de plus en plus grande occasionnée par un certain nombre des facteurs d'ordre social, démographique et technologique amènent le travail du gestionnaire à se transformer, à évoluer et à se complexifier.

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

### *La responsabilité populationnelle*

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

### *Le travail en réseau*

Le travail en réseau nécessite, en relation avec la responsabilité populationnelle, la création d'alliances. Pour que ces alliances répondent aux besoins de la population, le travail en réseau exige entre autres que les gestionnaires soient capables de reconnaître l'autre, d'établir avec lui une communication authentique, et qu'ils sachent faire preuve de flexibilité et de créativité.

---

3. Projets de loi 25, 30 et 83 :

- projet de loi 25 (2003, chapitre 21) : projet de loi ayant mené à l'adoption de la Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux ;
- projet de loi 30 (2003, chapitre 25) : projet de loi ayant mené à l'adoption de la Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic ;
- projet de loi 83 (2005, chapitre 32) : projet de loi ayant mené à l'adoption de la loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives.

### ***La gestion par programmes***

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

### ***L'évolution de la technologie***

L'évolution de la technologie se traduit par la présence de plus en plus importante d'appareils de haute technologie dans les établissements. Les avancées technologiques ont également entraîné l'apparition des dossiers médicaux informatisés partageables ainsi qu'un recours omniprésent au courrier électronique et autres modes d'accès à l'information. Grâce à ces avancées technologiques, les patients, quant à eux, sont davantage informés et n'hésitent pas à questionner les décisions les concernant. L'évolution de la technologie nécessite donc que les cadres développent leur culture informatique et qu'ils soient en mesure de gérer la complexité des appareils et des données qu'ils ont à manipuler.

### ***L'évolution sociale et démographique***

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

### ***Le défi intergénérationnel***

Le défi qui se pose sur le plan intergénérationnel sera augmenté par l'arrivée massive de nouveaux cadres et d'employés appelés à succéder aux départs à la retraite de nombreux cadres qui sont prévus au cours des trois à quatre prochaines années. Ceux qui demeureront en fonction, des *boomers* principalement, auront à travailler avec une génération d'employés, cadres et non cadres, dont les valeurs à l'égard du travail sont différentes. En effet, ceux-ci pour la plupart recherchent davantage les défis à court terme, sont plus indépendants, et leur vie n'est pas exclusivement centrée sur le travail.

Ces mouvements de main-d'œuvre auront assurément de nombreuses conséquences, et il est possible de prévoir qu'ils entraîneront la perte des savoirs tacites, qu'ils complexifieront la gestion d'équipe, particulièrement au regard des nouvelles générations, et qu'ils augmenteront la pression exercée par ces dernières pour que leurs conditions de travail soient adaptées aux valeurs qu'ils préconisent.

Ces prévisions exigent donc que l'on fournisse aux cadres actuels et en devenir le pouvoir et les instruments dont ils auront besoin pour agir et intervenir auprès de leur personnel, soit comme des mentors, mais principalement à titre de leaders reconnus.

## **LES BUTS ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS**

Tel qui en a été fait allusion en introduction, le but général de la présente politique est de consolider, voire même favoriser l'émergence d'une culture axée sur l'apprentissage continu et sur le développement des compétences du personnel d'encadrement, de manière à influencer positivement l'atteinte des objectifs organisationnels en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité, à l'accessibilité et à la continuité des services offerts à la population.

Compte tenu des principaux défis et enjeux stratégiques en matière de gestion à l'intérieur du réseau, des constats posés par certains experts et personnes-ressources du milieu et des besoins décelés par ceux-ci, la *Politique de développement des compétences du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux* vise l'atteinte des objectifs suivants :

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

## **LES CATÉGORIES DE PERSONNEL VISÉES**

La présente politique s'adresse à l'ensemble des personnes travaillant dans les établissements ou agences du réseau de la santé et des services sociaux et exerçant des fonctions de hors-cadre ou de cadre. Cela inclut les personnes occupant à titre occasionnel ces fonctions et celles qui sont en «stabilité d'emploi».

## LES ORIENTATIONS ET LES PRINCIPES

À l'aide des orientations proposées<sup>4</sup> dans la présente politique, les responsables des établissements et des agences du réseau de la santé et des services sociaux seront en mesure de poursuivre l'objectif suivant :

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

La mise en œuvre de mécanismes de suivi et de rétroaction, incluant les mécanismes de reconnaissance qui en découlent, seront des éléments clés dans le succès des plans individuels de développement nécessaires à l'atteinte de cet objectif.

Pour faire face aux enjeux que soulève l'organisation des services dans le réseau de la santé et des services sociaux, les gestionnaires auront à maîtriser certaines compétences particulières. Ils devront entre autres :

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

---

4. Ces orientations s'inspirent des orientations proposées dans le document intitulé *Orientations ministérielles en matière de développement des compétences du personnel du réseau de la santé et des services sociaux. Perspectives 2004-2007*, Direction générale du personnel réseau et ministériel, MSSS, juillet 2004.

Orientations	Principes
<p>1. Le développement des compétences de ses cadres doit, en priorité, permettre à l'établissement d'assumer pleinement ses responsabilités au regard de ses obligations légales, des orientations ministérielles ou régionales, et de sa ou de ses missions.</p>	<p>Les besoins en matière de développement des compétences sont influencés notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les exigences liées à l'organisation du travail, de même qu'à l'évolution des technologies et des pratiques professionnelles ;</li> <li>- l'évolution du plan d'organisation de l'établissement ;</li> <li>- les stratégies d'organisation des services au niveau local, régional ou national.</li> </ul>
<p>2. Le plan individuel de développement des compétences du personnel d'encadrement découle des enjeux auxquels doit faire face l'établissement, des objectifs organisationnels poursuivis, de l'appréciation de la contribution personnelle du cadre, et prend en compte le profil de développement des compétences adopté par l'établissement.</p>	<p>L'élaboration et l'évaluation du plan individuel de développement des compétences se font en collaboration avec le supérieur. Ce plan a pour but d'aider les gestionnaires à intégrer les notions et les comportements nécessaires pour remplir efficacement leurs fonctions, et de favoriser le développement de leur carrière.</p>
<p>3. Le développement des compétences du cadre est basé sur ses besoins à l'intérieur du contexte organisationnel où il doit évoluer. On doit par conséquent lui offrir l'occasion de développer ses compétences en temps opportun et lui proposer pour ce faire des moyens flexibles et diversifiés.</p>	<p>Le développement des compétences et la formation continue requièrent un processus rigoureux d'analyse des besoins, une planification structurée et des modalités de gestion souples.</p>
<p>4. L'utilisation d'indicateurs de gestion pour la reddition de comptes est essentielle si l'on veut mesurer les impacts des investissements réalisés en matière de développement des compétences.</p>	<p>L'utilisation efficace des ressources permettra de mesurer les progrès réalisés.</p>
<p>5. La capacité d'exercer un leadership mobilisateur dans un ensemble de situations de plus en plus complexes et la capacité de travailler en réseau deviendront des compétences essentielles, quel que soit le niveau occupé par le gestionnaire, compte tenu des défis et des enjeux stratégiques auxquels il devra faire face sur le plan de la gestion. Le gestionnaire devra aussi avoir une vision qui lui permette d'aborder globalement les situations auxquelles il sera confronté.</p>	<p>Le réseau de la santé et des services sociaux constitue un réseau de personnes qualifiées au service de la population. La qualité des services offerts à la population est donc intimement liée à la capacité des gestionnaires de mobiliser leur personnel.</p>

## LES APPROCHES À PRIVILÉGIER

Les approches à privilégier en matière de développement des compétences doivent tenir compte des types de compétences à développer et des avantages apportés par des approches misant sur l'action : apprentissage sur le tas, possibilité de bénéficier de l'expertise de ses prédécesseurs, et mise en œuvre de projets de développement.

Bien sûr, on pourra toujours avoir recours à des modèles plus « classiques » de formation, tels que les programmes de formation académique, les colloques et les congrès, en vertu des besoins précis que l'on souhaitera combler.

Plus concrètement, voici certaines approches qu'il serait important de privilégier :

- l'apprentissage expérientiel, où l'individu fait son apprentissage en expérimentant sur le terrain, en travaillant sur des projets concrets et en se questionnant sur ses nouveaux acquis ;
- le mentorat ;
- l'autoformation, où l'individu est responsable de développer ses compétences et de saisir les occasions d'apprentissage au sein de l'organisation ;
- le «coaching exécutif» ;
- les programmes structurés destinés à la relève ;
- les groupes de « codéveloppement » ;
- les cercles de dialogue et la mise en commun des pratiques ;
- l'apprentissage en ligne (*e-Learning*) ;
- les programmes de formation universitaires;
- les occasions de réseautage, tels colloques, congrès.

Les besoins relevés et les moyens choisis doivent répondre aux objectifs de la politique locale de développement des compétences des ressources humaines de l'établissement et ils doivent être à la base du plan individuel du cadre concerné.

## **LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS**

Qui sont les principaux acteurs et partenaires concernés par l'application de la présente politique ? Quels rôles doivent-ils remplir et quelles sont les responsabilités qui leur incombent dans le processus d'implantation, d'application, de suivi et d'appréciation des résultats engendrés par la présente politique ? En voici une description.

### ***Responsabilités de l'établissement***

- À titre de principal destinataire, s'approprie la présente politique et en communique le contenu et les objectifs à l'ensemble de son personnel d'encadrement.
- Met à jour sa propre politique de gestion du développement des compétences des cadres et met en place, en collaboration avec le personnel d'encadrement, les mécanismes et les conditions propices au développement des compétences individuelles et collectives.
- Détermine les priorités locales en matière de développement des compétences, en partenariat avec le personnel d'encadrement et ses représentants, à partir des orientations ministérielles, des enjeux en cause et des défis que doit relever l'organisation.
- Élabore et transmet à son agence régionale le plan local de développement des compétences de son personnel d'encadrement.
- Collabore, le cas échéant, à la conception du plan régional de développement des compétences du personnel d'encadrement, ainsi qu'à la réalisation des activités régionales de développement des compétences définies avec l'agence.
- Met en place des instances de gestion, de concertation et de coordination internes dont le rôle sera d'évaluer si les priorités individuelles et collectives en matière de développement des compétences ont été respectées (par exemple : comité local de développement des compétences ou comité responsable de la relève des cadres).
- Participe à la reddition de comptes concernant les plans locaux de développement des compétences.

### ***Responsabilités du supérieur immédiat***

- Élabore, avec le cadre ou le hors-cadre visé, un plan individuel de développement des compétences tenant compte du profil de compétences souhaité, des besoins de l'organisation et des besoins de la personne elle-même, et définit ensuite les critères qui permettront d'évaluer si les objectifs fixés ont été atteints.
- Participe, avec la Direction des ressources humaines et avec le cadre ou le hors-cadre concerné, à la mise en place de moyens permettant le développement des compétences de ce dernier, en conformité avec la politique de développement des compétences des ressources humaines de l'établissement.
- Évalue périodiquement ses cadres et ses hors-cadres en vue d'établir ou de réviser le plan de développement des compétences de chacun.

### ***Responsabilités de la personne cadre ou hors-cadre***

- Est responsable du développement et du maintien de ses compétences.
- Élabore, conjointement avec son supérieur immédiat, son plan de développement individuel, en tenant compte du profil de compétences associé à son poste, des besoins de son organisation et des besoins liés à son cheminement professionnel. Convient ensuite, avec son employeur, des moyens susceptibles de la soutenir dans son processus de développement.
- S'engage activement dans la réalisation de son plan de développement et participe à l'évaluation de ses progrès, en vue de parvenir au profil de compétences recherché.
- Participe à l'évaluation périodique de son rendement et à la définition du plan de développement des compétences qui en découle.

### ***Responsabilités de l'agence régionale***

- Coordonne la promotion, la diffusion et l'application de la présente politique de développement des compétences, en collaboration avec le Comité régional de développement du personnel d'encadrement (CRDPE).
- Met sur pied, coordonne et veille au bon fonctionnement d'un CRDPE, qui agira à titre de conseiller auprès d'elle dans l'exercice de ses responsabilités.
- Définit les besoins et détermine les priorités, sur le plan régional, relativement au développement des compétences du personnel d'encadrement. Veille ensuite au

respect des priorités régionales, en collaboration avec les établissements et le CRDPE.

- Élabore un plan régional de développement des compétences et coordonne les activités de perfectionnement qui en découlent.
- Reçoit et analyse les plans locaux de développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Détermine, après consultation du CRDPE, les modalités d'allocation et de répartition des crédits régionaux affectés au développement des compétences du personnel d'encadrement, en tenant compte des orientations régionales et ministérielles.
- Assure la cohésion et l'optimisation des activités offertes dans la région.
- Répartit dans chaque établissement, sur recommandation du CRDPE, les crédits régionaux affectés au développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Rend compte des crédits alloués à la région concernant les plans régionaux et locaux de développement des compétences.

### ***Responsabilités du Comité régional de développement du personnel d'encadrement (CRDPE)***

- Formule des recommandations à l'intention de l'agence régionale sur les sujets suivants :
  - la définition des besoins et la détermination des priorités, sur le plan régional, relativement au développement des compétences du personnel d'encadrement ;
  - les modalités d'allocation et de répartition des crédits régionaux affectés au développement des compétences du personnel d'encadrement ;
  - les autres sujets pertinents ayant un lien avec les responsabilités de l'agence en matière de développement des compétences du personnel d'encadrement.
- Définit et propose à l'agence ses modalités de fonctionnement.
- Assume toute autre responsabilité que lui confie l'agence relativement au développement des compétences du personnel d'encadrement.

### ***Responsabilités du ministère de la Santé et des Services sociaux***

- Met à jour périodiquement la présente politique, en collaboration avec les agences régionales et les associations de cadres, de hors-cadres et d'établissements.
- S'assure, en collaboration avec les agences et les associations de cadres, de hors-cadres et d'établissements, de l'application de la présente politique.
- Détermine, après consultation de ses partenaires nationaux, les modalités d'allocation et de répartition des crédits.
- Répartit les crédits de développement des compétences entre les régions.
- Définit et met à jour des indicateurs permettant d'évaluer les résultats de la présente politique.
- Voit à la reddition de comptes nationale concernant la réalisation des plans régionaux et locaux et l'utilisation des crédits alloués au développement des compétences.
- Fait état des défis à relever sur le plan national, des enjeux qui y sont associés et des répercussions anticipées chez les cadres et les hors-cadres, afin d'appuyer ses partenaires nationaux et les agences dans leurs travaux.
- Alimente la réflexion nationale sur le développement des compétences, à partir de l'examen des nouvelles tendances en matière de gestion.
- Détermine, après discussion avec les associations de cadres, de hors-cadres et les associations d'employeurs, les conditions de travail favorisant le développement des compétences des cadres et des hors-cadres.

### ***Responsabilités des associations d'employeurs***

- Assurent la promotion de la présente politique auprès des établissements membres.
- Contribuent, par leur participation au CRDPE, aux actions régionales en matière de développement des compétences des cadres et des hors-cadres.
- Participent à l'application et à l'évaluation de la présente politique.
- Participent à la détermination des objectifs et des modalités liés à la tenue d'activités et à l'organisation de projets nationaux à l'intention du personnel d'encadrement.

- Soutiennent les établissements dans la définition de la politique locale de développement des compétences et dans la mise en œuvre des plans de développement des compétences qui en découlent.
- Fait état des défis à relever sur le plan national, des enjeux qui y sont associés et des répercussions anticipées chez les cadres et les hors-cadres, afin d'appuyer ses partenaires nationaux et les agences dans leurs travaux.
- Participent aux discussions relatives aux conditions de travail et aux conditions d'exercice favorisant le développement des compétences des cadres et des hors-cadres.

### ***Responsabilités des associations de cadres et de hors-cadres***

- Assurent la promotion de la présente politique auprès de leurs membres.
- Contribuent, par leur participation au CRDPE, aux actions régionales en matière de développement des compétences des cadres et des hors-cadres.
- Participent à l'application et à l'évaluation de la présente politique.
- Participent à la détermination des objectifs et des modalités liés à la tenue d'activités et à l'organisation de projets nationaux à l'intention du personnel d'encadrement.
- Fait état des défis à relever sur le plan national, des enjeux qui y sont associés et des répercussions anticipées chez les cadres et les hors-cadres, afin d'appuyer ses partenaires nationaux et les agences dans leurs travaux.
- Participent aux discussions relatives aux conditions d'exercice favorisant le développement des compétences des cadres et des hors-cadres.
- Conseillent leurs membres en ce qui a trait à la définition de la politique locale de développement des compétences et à la mise en œuvre du plan de développement des compétences.

## **LES PRINCIPAUX AXES D'INTERVENTION**

À la lumière des constats établis et des enjeux en cause, les principaux axes d'intervention à privilégier dans le cadre du plan d'action visant le développement des compétences du personnel d'encadrement sont les suivants :

- accueillir les nouveaux gestionnaires et leur donner les moyens de mieux s'intégrer ;
- définir les compétences que l'on escompte trouver chez les gestionnaires et déterminer le type de contribution que l'on attend d'eux ;
- accompagner les gestionnaires et les soutenir dans le développement de leurs compétences ;
- poursuivre «le soutien à la réflexion et à la gestion de la carrière» des cadres et des hors-cadres dans le réseau.

## LES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

En relation avec les principaux axes de développement des compétences retenues, voici un ensemble de résultats que l'application de la présente politique devrait nous permettre d'atteindre en priorité.

Résultats escomptés	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
1. Diffusion de la présente politique au niveau local et régional, et diffusion de ses éventuelles mises à jour.	MSSS	Agences régionales	2006-2007
2. Définition du type de leadership et des compétences communes que l'on escompte trouver chez le personnel d'encadrement.	MSSS	Partenaires	2007-2008
3. Mise à jour et amélioration des profils de compétences du personnel cadre et hors-cadre au niveau local.	Établissements	Partenaires	2007-2009
4. Généralisation des modes de gestion, des processus de suivi et des plans individuels de développement des compétences pour l'ensemble du personnel d'encadrement et de la relève cadre et hors-cadre.	Établissements	Agences régionales	2007-2010
5. Élaboration et mise en œuvre des plans régionaux et locaux de développement des compétences. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des plans régionaux</li> <li>- Mise en œuvre des plans régionaux et locaux</li> </ul>	Agences Établissements	CRPDE Partenaires locaux	Continu Continu
6. Élaboration et mise en œuvre d'un programme d'accueil destiné aux cadres nouvellement nommés ou appelés à relever de nouvelles fonctions d'encadrement afin de faciliter leur pleine intégration dans leurs fonctions respectives. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'un programme d'accueil type</li> <li>- Mise en œuvre du programme d'accueil conçu</li> </ul>	MSSS Établissements	Partenaires et agences régionales Partenaires locaux	2007-2008

Résultats escomptés	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
7. Mise en œuvre de programmes locaux ou régionaux destinés à soutenir et à accompagner les gestionnaires dans leur quotidien : mentorat, cercles de dialogue et formation en ligne. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de programmes régionaux</li> <li>- Mise en œuvre de programmes locaux</li> </ul>	Agences Établissements	Partenaires Partenaires locaux	Continu Continu Continu
8. Mise en œuvre des activités de développement des compétences s'adressant aux cadres.	Établissements	Agences régionales et autres partenaires	Continu
9. Mise en œuvre des activités de développement des compétences et de gestion de carrière s'adressant aux hors-cadres.	MSSS	Partenaires	Continu
10. Révision des pratiques de formation en vue d'y inclure des méthodes favorisant l'apprentissage sur le terrain et la transmission des acquis aux nouveaux cadres ou hors-cadres.	Agences	Partenaires	2007-2010
11. Définition et mise en œuvre de mécanismes favorisant la mobilité des cadres et des hors-cadres en vue de les inciter à demeurer dans le réseau.	MSSS	Partenaires	2007-2010
12. Conception d'outils de gestion et de coordination permettant de déterminer si les priorités en matière de développement des compétences individuelles et collectives ont été respectées.	MSSS	Partenaires	2007-2010
13. Suivi et évaluation des plans locaux et du plan régional de développement des compétences du personnel d'encadrement.	Agences	Établissements	Continu
14. Évaluation des résultats escomptés au regard des objectifs et des orientations de la présente politique.	MSSS	Partenaires	2007-2010
15. Organisation d'une activité nationale en vue de réfléchir sur le développement des compétences et sur la gestion du personnel d'encadrement.	MSSS	Partenaires	2008-2010

## **LE FINANCEMENT**

En conformité avec les investissements consentis dans ce domaine au cours des années passées, un budget annuel global sera spécialement consacré au développement des compétences du personnel d'encadrement.

Ce budget sera décentralisé et géré dans les régions et les établissements du réseau de la santé et des services sociaux selon une stratégie de financement déterminée par le MSSS. Cette stratégie permettra d'affecter un montant préétabli au développement des compétences de chacune des personnes exerçant des fonctions de cadre ou de hors-cadre au sein du réseau, et de celles qui y effectuent des replacements.

L'utilisation de ce montant exclura la rémunération du cadre ou du hors-cadre en formation. De la même manière, ce montant ne sera pas affecté au fonctionnement d'une direction ou d'un service chargé de la formation.

Il faut enfin rappeler que la reddition des comptes annuelle, à l'échelle locale, régionale et nationale, sera établie au regard des sommes versées pour le développement des compétences du personnel d'encadrement.

Santé  
et Services sociaux

Québec

