Centre intégré
de santé et de
services sociaux de
la Montérégie-Centre
Québec

NUMÉRO : DRHCAJ-020

TITRE : Politique sur le développement des compétences du cadre	
RESPONSABLE : Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques	**ÉMISE LE : 2018-12-06**
ADOPTÉE PAR : Conseil d'administration	**RÉVISÉE LE :** Révision antérieure :
POLITIQUE [X] **PROCÉDURE** [ ]	

1 PRÉAMBULE

Considérant que le CISSS de la Montérégie-Centre reconnaît que le maintien et le développement des compétences de ses cadres constituent un moyen privilégié permettant une gestion renouvelée de même qu'un levier clé dans l'exercice de mobilisation des ressources humaines, la planification de sa relève, il est important d'élaborer une politique sur cet élément.

À cet égard, l'établissement doit compter sur son personnel d'encadrement qui s'inscrit dans un contexte de changement constant et qui possède des habiletés et compétences nécessaires afin de réaliser les défis qui en découlent et atteindre les objectifs organisationnels, tant au niveau des orientations stratégiques, de la mobilisation du personnel que de la gestion de la performance et de l'amélioration continue.

La présente politique abroge toutes les politiques à ce sujet provenant d'anciennes constituantes du CISSS de la Montérégie-Centre.

2 CHAMPS D'APPLICATION

Cette politique s'applique à tous les cadres intermédiaires et cadres supérieurs du CISSS de la Montérégie-Centre.

3 CADRE JURIDIQUE ET ADMINISTRATIF

La présente politique découle du *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux (chapitre S-4.2, r 5.1 ci-après le « Règlement »)* qui stipule que l'employeur doit se doter de politiques de gestion concernant les conditions de travail de ses cadres et que ces politiques doivent être approuvées par le conseil d'administration. Le CISSS de la Montérégie-Centre a déjà mis en place plusieurs politiques de gestion sur les conditions de travail des cadres et se dote maintenant de la politique relative « au développement des compétences du cadre ».

Cette politique s'inscrit en respect des normes et directives en vigueur provenant du Ministère de la Santé et des Services sociaux.

4 DÉFINITIONS

Développement des compétences des cadres :	Désigne un processus continu et intégré qui favorise l'acquisition de connaissances et le développement des habiletés et des attitudes requises pour exercer efficacement leurs fonctions, que ce soit dans leur emploi actuel ou dans un emploi éventuel.
Plan de développement des compétences (PDC) :	Ensemble structuré contenant les informations relatives aux activités prioritaires en ce qui concerne le développement des compétences des cadres. Cet ensemble peut résulter d'un exercice systématique d'approche par compétences et tient compte des ressources financières disponibles.
Plan individuel de développement des compétences (PIDC) :	Séries d'activités convenues et priorisées entre le cadre et son supérieur immédiat résultant de l'évaluation du potentiel de gestion, d'un exercice diagnostique comparant les compétences du cadre avec celles du profil de compétences recherchées pour son niveau de gestion, des besoins de l'organisation, des besoins individuels et du cheminement de carrière du cadre.

5 OBJECTIFS

Cette politique vise à :

- Favoriser le maintien et le développement des compétences des cadres en tenant compte à la fois des priorités de l'organisation, du rôle du cadre, du profil de compétences attendues et des besoins de développement des cadres;
- Favoriser la coresponsabilité entre le cadre et l'établissement dans l'utilisation efficiente des ressources financières investies dans le développement des compétences;
- Faciliter et soutenir les cadres dans l'élaboration de leur plan individuel de développement des compétences (PIDC);
- Soutenir les cadres dans l'acquisition des connaissances et des habiletés nécessaires au maintien et au développement de leurs compétences et de leur performance dans les domaines jugés prioritaires;
- Favoriser l'accès à la formation académique comme un moyen de développement des compétences de gestion;
- Contribuer au développement de la relève des cadres;
- Mobiliser et retenir la main-d'œuvre au sein de l'établissement;

- Maintenir et augmenter la qualité des services, c'est-à-dire, assurer la congruence entre la qualité des ressources humaines et les services rendus.

6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

6.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Adopte la présente politique.

6.2 LE COMITÉ DE DIRECTION

- Recommande l'adoption de la présente politique;
- Applique la présente politique.

6.3 LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

- Identifie les priorités de développement des compétences des cadres;
- Approuve le plan de développement des compétences des cadres;
- S'assure du respect de la présente politique.

6.4 LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, DES COMMUNICATIONS ET DES AFFAIRES JURIDIQUES

- Conseille l'organisation et les cadres dans l'identification des besoins de développement des compétences;
- Identifie les priorités de développement des cadres en collaboration avec le président-directeur général, les membres du comité de direction et l'instance de consultation des cadres;
- Élabore le plan de développement des compétences des cadres;
- Soumet ledit plan à la consultation auprès des membres de l'instance de consultation des cadres;
- Soumet le plan au président-directeur général pour approbation;
- Veille à l'actualisation du plan de développement des compétences des cadres en planifiant et coordonnant les activités dans le respect du budget autorisé;
- Assure la gestion de l'information relativement au développement des compétences des cadres;
- Assure la gestion, le suivi et la reddition de comptes du budget annuel de développement des cadres provenant du MSSS;
- Dresse le rapport annuel des activités de développement des cadres qui ont été réalisées et des dépenses qui ont été effectuées.

6.5 LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT DU CADRE

- Participe à l'identification des besoins de développement des compétences du cadre, en lien avec le profil de compétences recherché et en tenant compte des besoins de l'organisation, des besoins individuels, de même que du cheminement professionnel du cadre;
- Soutient le cadre dans son développement en favorisant sa participation aux activités de développement convenues;
- Valorise la progression du cadre vers le profil de compétences recherché;

- Donne son accord au plan proposé par la direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques;
- Élabore avec chaque cadre sous sa responsabilité, un plan individuel de développement de compétences (PIDC), et ce, en lien avec les profils de compétences souhaités, selon les besoins organisationnels et individuels identifiés dans le cadre de la démarche d'appréciation de la contribution;
- Lorsque la structure organisationnelle prévoit que le cadre intermédiaire relève d'un autre cadre intermédiaire, le supérieur immédiat du cadre constitue le premier niveau d'intervention et d'acceptation avant la soumission au directeur à des fins d'approbation finale.

6.6 LE CADRE

- Assume la responsabilité du maintien et du développement de ses compétences;
- Communique à son supérieur immédiat ses besoins de développement en lien avec les priorités organisationnelles, ses besoins individuels, ses aspirations professionnelles et le profil de compétences recherché et participe à l'évaluation de sa progression vers ce profil;
- Élabore, conjointement avec son supérieur immédiat, le contenu de son plan individuel de développement des compétences (PIDC) en lien avec ses responsabilités de gestion et les besoins organisationnels;
- Identifie et convient avec son supérieur immédiat des moyens appropriés de développement des compétences pour appuyer le processus de développement;
- Participe aux activités de développement en lien avec le plan de développement des compétences des cadres;
- Achemine tout document ou pièce justificative nécessaires en lien avec sa participation à une activité de développement et/ou un programme de formation académique.

6.7 L'INSTANCE DE CONSULTATION DES CADRES

Cette instance est composée du président-directeur général, du directeur des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques, l'adjoint à la DRHCAJ, un représentant de chacune des directions. Elle peut être composée d'un représentant des associations de cadres. Ce comité assume le rôle du comité local de développement des compétences prévu à la politique nationale de développement de compétences et se réunit trois à quatre fois par année (évaluer l'intégration des représentants des associations).

- Collabore à l'identification et à la détermination des priorités de développement des compétences des cadres;
- Contribue au besoin à la réalisation du plan de développement des compétences des cadres;
- Formule au président-directeur général toute recommandation en regard du développement des compétences des cadres.

7 MODALITÉS D'APPLICATION

Le plan de développement des compétences des cadres est élaboré annuellement en réponse aux priorités et besoins organisationnels, au rôle et au profil de compétences, ainsi qu'aux besoins de développement individuel des compétences des cadres. Toutefois, il peut faire l'objet d'un plan triennal si le besoin le justifie. Le plan de développement des compétences est soumis au Président-directeur général, au comité de direction et à l'instance de consultation des cadres.

Le plan de développement des compétences peut intégrer des activités de développement diverses telles que : formation, colloque, séminaire, congrès, coaching, mentorat, codéveloppement, communautés de pratique, formation académique, évaluation de potentiel, etc. Il tient compte également des obligations légales, des priorités ministérielles, organisationnelles et des activités en lien avec la sécurité.

Le plan local de développement est actualisé selon les disponibilités financières liées à l'enveloppe budgétaire octroyée par le MSSS et au budget interne de l'établissement. Dans le cas où le budget annuel octroyé par le MSSS n'est pas dépensé dans l'année courante, ce dernier est reporté l'année suivante, et ce, à moins de directives contraires à cet effet.

Formation académique

Un cadre poursuivant un programme de formation universitaire jugé pertinent à l'exercice de ses fonctions ou constituant une exigence pour un poste à occuper peut bénéficier d'un remboursement de ses frais d'inscription et d'un aménagement de son horaire, afin de lui permettre d'assister à ses cours dispensés à l'intérieur de son horaire habituel de travail. Cet arrangement est convenu entre le cadre et son supérieur immédiat et peut prendre différentes formes (horaire variable ou horaire comprimé), sous réserve que les besoins de gestion du service soient respectés.

Par la suite, le cadre, après avoir obtenu l'accord de son supérieur immédiat, adresse sa demande à la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques, aux fins de signature dudit contrat et du suivi de l'enveloppe budgétaire réservée à cette fin.

Toutefois, lorsqu'un cadre s'inscrit à un tel programme, il s'engage, sous contrat, à demeurer à l'emploi du CISSS de la Montérégie-Centre pour une période de 2 ans, laquelle débute à compter de la date de fin du dernier cours du programme de formation académique. Dans le cas où le cadre quitterait avant la fin de cette période de référence au contrat, il devra rembourser les frais d'inscription que l'établissement a payés pour ce programme, en tenant compte du temps écoulé depuis la fin de ses études.

L'enveloppe budgétaire est déterminée annuellement et les frais de scolarité sont remboursés à la fin de l'année, en totalité ou en partie, en fonction de la hauteur des demandes et du budget disponible. Pour le paiement de ces frais, le cadre a la responsabilité de compléter le formulaire à cet effet, de fournir la preuve de son admission au programme/cours, la preuve de réussite du ou des cours ainsi que les factures de frais de scolarité, au service du développement de l'organisation, des individus et des talents.

8 RÉFÉRENCES

- Politique nationale de développement des compétences du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux;
- *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux,* chapitre S-4.2, r 5.1;
- *Lois sur les services de santé et services sociaux,* chapitre S-4.2.

RÉDIGÉE OU RÉVISÉE PAR :	Maryse Poupart, directrice des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
PERSONNES CONSULTÉES :	Comité de direction Association des gestionnaires AGESSS: Daniel McCutcheon, Philippe Laporte, Mélissa Floréal Association des cadres APER: Jacques Demers Association des cadres supérieurs ACSSSS : Jacques Fortin