

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET PERSONNEL D'ENCADREMENT

État de situation au Saguenay-Lac-St-Jean
présenté en Commission parlementaire

Québec, octobre 1998

1. État de situation quant au nombre et à la répartition des cadres sur le territoire :

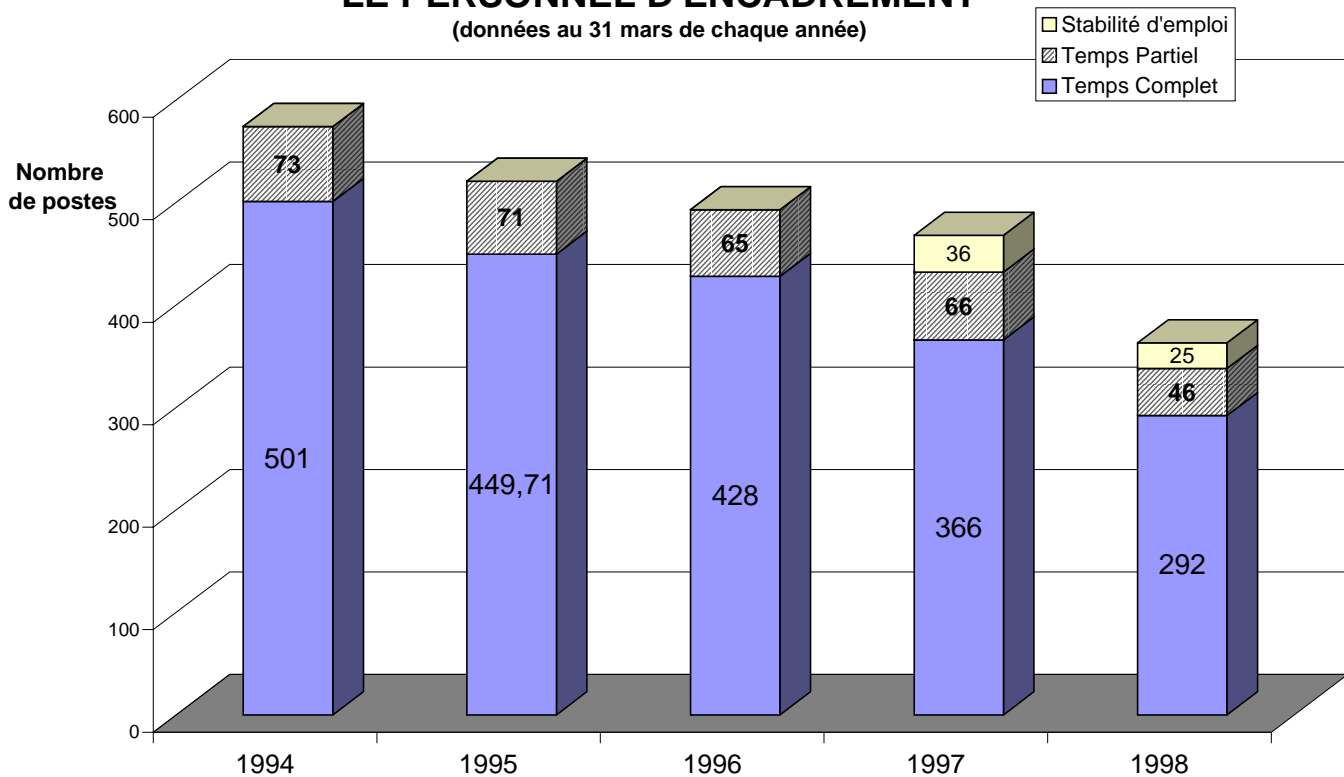
Dans le **tableau 1**, on illustre la répartition de l'ensemble du personnel d'encadrement de 1993-94 à 1997-98 (au 31 mars de chaque année).

TABLEAU 1

CADRES			
	Temps complet	Temps partiel	Stabilité d'emploi
1994	501	73	0
1995	449,71	71	0
1996	428	65	0
1997	366	66	36
1998	292	46	25

LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

(données au 31 mars de chaque année)



D'autre part, les données par établissements ne donnent pas un portrait fidèle de l'évolution de la situation régionale. Rappelons que, de 1994 à 1998, le nombre d'établissements dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est passé de 40 à 14. La

plupart de ces mouvements se sont fait à travers des regroupements et des fusions d'établissements.

Il y a donc eu des mouvements important chez le personnel d'encadrement et, au plan régional, il en est résulté une diminution de **42%** des postes dans ce groupe de personnel : on est passé de 574 postes (1994) à 338 (1998), en excluant les cadres en stabilité d'emploi¹.

2. Plan régional de développement des ressources humaines :

L'action de la direction des ressources humaines de la Régie régionale, dans le réseau, se mène sur plusieurs fronts, et ce depuis le tout début de l'existence de l'organisme. On peut détailler les actions menées dans le cadre du *Regroupement d'établissements de santé et de services sociaux* et du *comité de développement des ressources humaines*, celles reliées à l'organisation des *colloques annuels* et celles menées par le biais du *comité sur le développement du personnel d'encadrement*.

☞ Le Regroupement d'établissements de santé et de services sociaux :

Le *Regroupement* est un collectif de tous les établissements du réseau régional qui, volontairement, ont décidé de s'associer pour mettre en commun leurs préoccupations, leurs efforts et leurs expertises en matière de développement des ressources humaines.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean le *Regroupement* rassemble tous les CLSC, tous les CH, tous les CHSLD et tous les établissements à vocation régionale (Régie régionale, Centres jeunesse, Centre de réadaptation, CH de la Sagamie). L'adhésion de chaque établissement membre s'est faite suite à une résolution formelle de son conseil d'administration.

Depuis sa fondation (septembre 1992), le *Regroupement* s'est doté d'une structure de collaboration où se décide les orientations et les priorités dans le développement des ressources humaines. C'est l'assemblée de tous les directeurs généraux des établissements membres qui décide, annuellement, des orientations dans ces domaines. Le *Regroupement* a choisi de ne se donner que le minimum de procédures, règles et politiques; les efforts sont essentiellement orientés vers l'action.

Il n'y a aucune cotisation d'imposée aux établissements membres. La tenue d'un colloque annuel génère certains profits et la Régie régionale (Direction des ressources humaines) fournit le support administratif et professionnel.

Pour opérationnaliser les orientations prises dans le domaine du développement des ressources humaines, le *Regroupement* a créé, dès l'automne 1992, le *Comité de développement des ressources humaines* (CDRH). Depuis 1996 le CDRH est composé

¹ Selon AS-471 des années 1993-94 à 1997-98.

de dix (10) personnes, chacune représentant soit l'un des six (6) secteurs sociosanitaires du Saguenay–Lac-Saint-Jean, soit l'un des quatre (4) établissements ou organismes à vocation régionale.

Le CDRH, qui est supporté essentiellement au plan administratif et professionnel par la permanence de la Régie régionale, est à l'origine ou est associé à plusieurs réalisations régionales dans le domaine du développement des ressources humaines : colloques annuels, collaboration au bottin des activités de perfectionnement organisées en établissements, réflexion sur l'implantation d'un *plan régional de développement des ressources humaines* (PRDRH), activités régionales de formation et de perfectionnement réunissant du personnel de différents établissements, conseil aux établissements sur les modalités d'implantation de programmes d'aide aux employés (PAE), etc.

👉 Le Colloque annuel :

Depuis 1993, le *Regroupement* organise, avec un support appréciable de la permanence de la Régie régionale, un colloque annuel sur un thème relié au développement des ressources humaines. L'entreprise, modeste à ses débuts (150 participants en 1993), a pris une envergure telle depuis quelques années, qu'à partir de 1995 le nombre de participants a été contingenté à 350 par le comité organisateur. Une des marques distinctives de ce colloque annuel, c'est qu'on retrouve dans le comité organisateur une collaboration active à la fois des établissements, des associations de cadres et des syndicats. Il en est de même des participants lors du colloque annuel, où se retrouvent en proportion équivalente de cadres et de syndiqués.

Le 2 octobre 1998, se tenait le sixième colloque sous le thème **Mes valeurs, mon travail: cohérence, complémentarité ou contradiction?...** Cette journée a connu un franc succès, selon l'évaluation recueillie auprès des participants et du comité organisateur. Ce même comité publiera, comme c'est maintenant la tradition, un document d'après-colloque qui sera diffusé dans le réseau régional, document destiné à permettre au personnel des établissements de poursuivre la réflexion amorcée chaque année lors de cet événement.

👉 Le Comité sur le développement du personnel d'encadrement :

Comme cela a été précisé dans la *Politique de développement du personnel d'encadrement*, la Régie régionale a le mandat, entre autres, "d'élaborer, implanter et appliquer une politique régionale de développement du personnel d'encadrement" et de "déterminer les priorités régionales relativement au développement du personnel d'encadrement".

C'est par sa participation au *comité sur le développement du personnel d'encadrement* (CDRH) que le Régie régionale s'acquitte de ce mandat. A ce comité, siègent un représentant de chacune des quatre (4) associations de cadres (ADGSSSQ, ACSSSS, AGESSS et ACISSSQ), de même que le président et deux (2) représentants du *Regroupement*. La direction des ressources humaines de la Régie régionale fournit le support administratif et professionnel.

Depuis la restructuration de ce comité, au début 1997, celui-ci a repris ses activités avec une vigueur renouvelée. Il a organisé, depuis ce temps, plusieurs activités de formation-ressourcement qui ont rejoint la quasi totalité des cadres du réseau.

Au début de l'automne 1997, les membres du *Comité sur le développement du personnel d'encadrement* ont adopté un *plan d'action*² qui était construit autour des lignes de force suivantes :

- Investir dans la **continuité**;
- Privilégier des activités axées sur le **savoir-être**;
- Choisir des activités qui facilitent chez le gestionnaire la **maîtrise** de son nouveau rôle;
- Favoriser le **maillage** de groupes de cadres dont les préoccupations sont similaires;
- Amorcer le requestionnement par le **sommet** de la pyramide hiérarchique;
- Promouvoir des activités qui peuvent avoir un **effet de levier** vis-à-vis de l'ensemble du personnel d'encadrement.

Ce plan d'action a servi de base pour l'élaboration, en septembre 1998, d'un plan d'action triennal (1998-2001)³.

👉 Démarche de support aux équipes de gestion nouvellement constituées⁴ :

Au printemps 1998, la direction des ressources humaines de la Régie régionale a partagé avec les directions d'établissements, les syndicats et les associations de cadres les constats suivants :

- Le système de santé et de services sociaux a connu une augmentation continue de ses effectifs jusqu'en 1992-93; sa croissance a été stabilisée en 1994-95 et, à compter de 1995-96 il est entré dans une période de décroissance de son personnel.
- À compter de 1995-96 on a connu une vaste opération de transformation impliquant d'importants mouvements de main-d'œuvre.
- Pour aider à la réduction du personnel, des programmes de départ à la retraite ont été mis en application. Ils ont généré plus de départs que le besoin de réduction des postes; il s'en est suivi un mouvement de déplacement de main-d'œuvre sans précédent.
- Les organisations doivent assurer les services avec des équipes nouvellement constituées, tout en ayant perdu l'expertise et l'expérience de ceux qui ont quitté.
- C'est en 1998-99 que la préoccupation de consolidation des équipes de travail doit être la plus intense, soit immédiatement après l'application du redéploiement réalisé en 1997-98.

C'est en considérant l'évolution rapide de l'ensemble de la situation du réseau, l'accélération des changements depuis trois (3) ans et le formidable défi que cela représente pour toute équipe de direction dans un environnement secoué de toutes parts, qu'il est offert un support particulier aux équipes nouvellement constituées. Ce support peut prendre la forme d'une aide financière et technique pour l'établissement qui

² Plan d'action 1997-98, comité sur le développement du personnel d'encadrement, août 1997.

³ Plan d'action 1998-2001, comité sur le développement du personnel d'encadrement, septembre 1998.

⁴ Voir document annexé : Démarche de support aux équipes de gestion nouvellement constituées, juin 1998

s'engage dans une stratégie collective d'accompagnement de son personnel d'encadrement ou dans des stratégies de renforcement des équipes de cadres.

S'inspirant de propositions concrètes d'accompagnement des équipes de direction qui ont déjà été présentées aux établissements du réseau⁵, ces stratégies s'adaptent au besoin particulier de chaque établissement. Par exemple :

- L'engagement dans une démarche continue de réflexion et d'action collective autour des principaux enjeux de gestion identifiés et vécus par l'ensemble du personnel d'encadrement de l'établissement;
- L'engagement dans un processus de consolidation d'équipe (vue ici comme *le collectif de tous les cadres* de l'établissement), processus faisant alterner des activités de réflexion collective, des sessions en petits groupes et des rencontres individuelles;
- L'engagement dans des activités visant à favoriser, toujours dans une perspective de continuité, le maillage de groupes de cadres dont les préoccupations sont similaires, de même que le maillage avec du personnel d'encadrement d'autres secteurs d'activité (municipal, éducation, justice, etc);
- Le développement et le perfectionnement chez les cadres supérieurs des habiletés de supervision des cadres intermédiaires qui relèvent d'eux. Une telle démarche s'inscrivant dans un processus continu, relationnel, visant l'établissement d'ententes de rendement et de développement, pour atteindre les objectifs de l'organisation et soutenir le développement des personnes;
- L'engagement dans des groupes de support-ressourcement, privilégiant des activités axées sur le *savoir-être*, pour du personnel d'encadrement de même niveau de préoccupation mais d'établissements différents.

Quelques mois à peine après sa mise en place, ce programme a déjà démarré dans plus du tiers des établissements du Saguenay–Lac-Saint-Jean.



⁵ Jean Brindamour, Jean Pouliot, Camille Vigneault, Projet d'accompagnement des équipes de direction impliquées dans la transformation de leur établissement, Comité sur l'encadrement, 7 décembre 1996, 25 pages