

PLAN D'ACTION
SUR LA DISPONIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE À MONTRÉAL
2008-2010

4 novembre 2008

Production
Service régional de la main d'oeuvre

Ce document peut être reproduit ou téléchargé pour une utilisation personnelle ou publique à des fins non commerciales, à la condition d'en mentionner la source.

© Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2008.

ISBN 978-2-89510-596-1 (version imprimée)
ISBN 978-2-89510-597-8 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Ce document est disponible :
au centre de documentation de l'Agence : 514 286-5604
à la section «Documentation» du site Internet de l'Agence : www.santemontreal.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
MISE EN CONTEXTE.....	1
OBJECTIFS GÉNÉRAUX	1
LES PRIORITÉS NATIONALES	2
LES PRIORITÉS RÉGIONALES.....	2
LES PARTENAIRES RÉGIONAUX.....	4
LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE	5
DONNÉES RÉGIONALES ET PORTAIT DE MAIN-D'ŒUVRE.....	6-14
MARCHÉ EXTERNE -AXE : ATTRACTION	
Rendre le réseau de la santé et des services sociaux montréalais plus attractif.....	15
Développer des partenariats interministériels et intersectoriels	16
Optimiser la capacité d'accueil des stagiaires	17
Accroître la main-d'œuvre immigrante recrutée	18-19
MARCHÉ INTERNE – AXE : RÉTENTION	
Mettre en place les conditions nécessaires au développement d'un milieu de travail sain.....	20-21
Maximiser le temps et la qualité de la présence des cadres à leurs équipes	22
Soutenir les jeunes infirmières et infirmières auxiliaires	23
MARCHÉ INTERNE – AXE : ORGANISATION DU TRAVAIL	
Augmenter la disponibilité de la main-d'œuvre de titres d'emploi en pénurie	24-26
Doter d'un plan d'action spécifique en radio-oncologie	27

PLAN D'ACTION SUR LA DISPONIBILITÉ DE MAIN-D'ŒUVRE 2008-2010

1. INTRODUCTION

Pour faire face aux problèmes reliés à la pénurie de personnel dans le réseau montréalais et permettre à celui-ci de pouvoir compter sur la main-d'œuvre requise, l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal se dote d'un plan d'action sur la disponibilité de la main-d'œuvre.

2. MISE EN CONTEXTE

Ce plan d'action reflète les propositions mises de l'avant par les directeurs généraux des établissements de Montréal lors du «3^e Rendez-vous des établissements montréalais» qui s'est tenu le 6 septembre 2007. Cette journée thématique sur la disponibilité de la main-d'œuvre a permis de tracer un portrait de la situation actuelle tout en sollicitant les principaux acteurs pour l'élaboration et la mise en commun de mesures concrètes. Les défis et les enjeux auxquels le réseau montréalais doit et devra faire face nécessitent des actions à court, moyen et long terme.

Suite à cette rencontre, une première ébauche du plan d'action a été soumise pour discussion aux diverses instances régionales (Commission infirmière régionale, Commission multidisciplinaire régionale, Comité régional des personnes salariées, Table de liaison des ressources humaines).

En parallèle, suite à l'annonce en mai 2007 de la mise sur pied de la Table nationale sur la main-d'œuvre, le Comité de coordination et de concertation ressources humaines réunissant les directeurs de ressources humaines de l'ensemble des agences de développement du Québec de concert avec l'équipe ministérielle de la Direction du personnel réseau et ministériel, entreprend à l'hiver 2008 des travaux sur les stratégies régionales de main-d'œuvre, de façon à orchestrer les actions régionales et les arrimer au projet national de main-d'œuvre.

Au printemps 2008, une version bonifiée du plan d'action sur la disponibilité de main-d'œuvre est soumise pour une seconde ronde de consultation aux diverses instances régionales avant d'être présentée au Conseil d'administration de l'Agence de santé et services sociaux de Montréal à l'automne 2008.

Le plan d'action sur la disponibilité de main-d'œuvre est donc en constante évolution pour prendre en compte les priorités régionales sur l'organisation des services et s'arrimer aux orientations du projet national de main-d'œuvre. Chaque agence est appelée à rédiger les premiers éléments d'une stratégie régionale de main-d'œuvre et à compléter cette tâche au plus tard en 2009-2010. Les travaux sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre contribueront à cette rédaction. Le Ministère fournira en cours de route un guide de rédaction et assurera la cohésion entre les différentes stratégies régionales.

3. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Les activités prévues au plan d'action sur la disponibilité de main-d'œuvre visent à la fois le marché externe et le marché interne. Les objectifs poursuivis sont l'attraction aux métiers et professions de la santé et des services sociaux et à la région de Montréal, la rétention de cadres et d'employés compétents, mobilisés dans un milieu de travail sain, et l'optimisation de la contribution de chaque groupe d'employés dans l'organisation du travail au sein des organisations. Pour faciliter la lecture de ce plan, les activités ont été regroupées sous l'un ou l'autre des objectifs poursuivis. Le lecteur comprendra toutefois que la majorité de ces activités auront un impact à la fois sur l'attraction et la rétention.

UN PLAN D'ACTION QUI S'INSCRIT À L'INTÉRIEUR DES PRIORITÉS NATIONALES ET RÉGIONALES

LES PRIORITÉS NATIONALES

Le plan d'action du projet national de main-d'œuvre est le résultat de l'intégration et de l'orchestration de l'ensemble des initiatives prises pour relever le défi de la main-d'œuvre et assurer une plus forte cohésion des actions relevant des divers niveaux de gouverne impliqués (national, régional et local) et des partenaires concernés.

Ce plan intègre la stratégie de renouvellement des effectifs dans le réseau de la santé et des services sociaux (élaborée à partir des quatre axes suivants : concertation interministérielle, milieu de travail moderne et stimulant, partenariat formation-emploi renouvelé, apport diversifié de main-d'œuvre) et prévoit un départage des rôles et responsabilités impliquant, pour l'Agence, le soutien et la coordination de l'implantation des différentes mesures ainsi que le développement de programmes adaptés au contexte montréalais en fonction des éléments suivants :

- Le climat de travail et la philosophie de gestion
- La planification de la main-d'œuvre
- La promotion des métiers
- La formation initiale, l'inscription et la réussite scolaire
- Le recrutement
- L'organisation du travail
- L'encadrement, le soutien clinique et la formation continue
- Les zones de fragilité (soins infirmiers, pharmacie et réadaptation) en s'attardant, notamment, à l'optimisation des compétences, à l'organisation du travail et à la diminution de la main-d'œuvre indépendante et du temps supplémentaire
- Amélioration de la présence au travail

LES PRIORITÉS RÉGIONALES

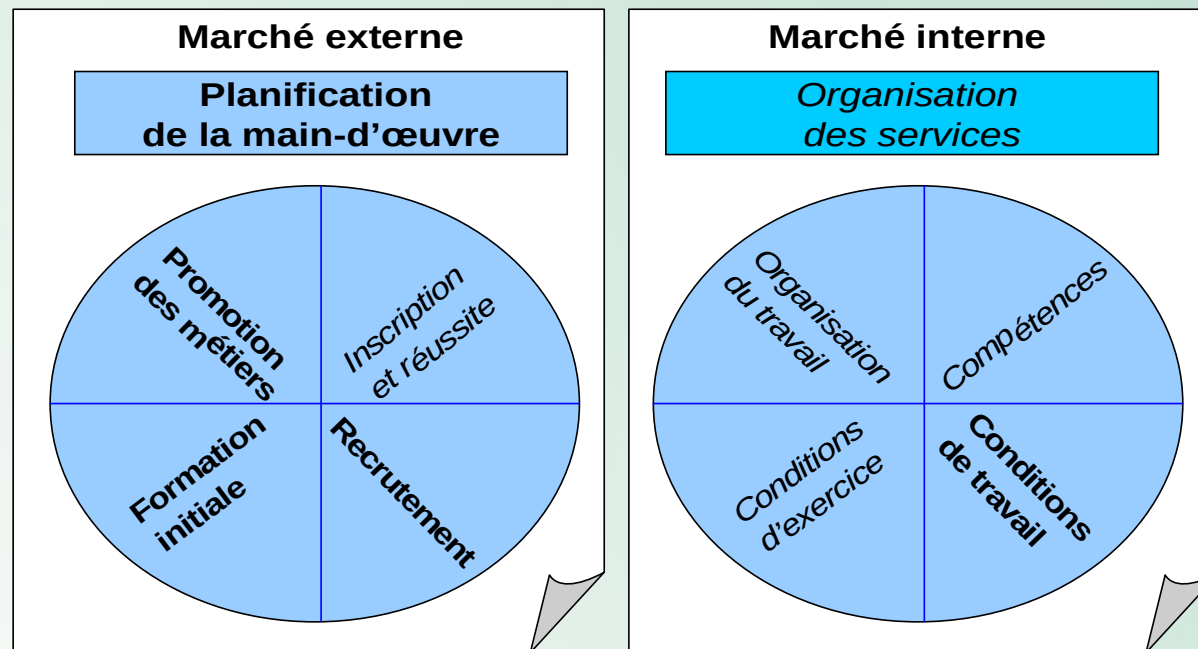
Le plan d'action a pour principal objectif de favoriser une plus grande disponibilité de la main-d'œuvre en s'inscrivant, en complémentarité avec le plan d'action national, au cœur des préoccupations régionales et de ses enjeux. Les actions proposées constituent des éléments incontournables pour l'atteinte des priorités régionales suivantes :

- L'amélioration de l'accessibilité aux services médicaux
- L'augmentation des services de maintien à domicile des personnes
- La poursuite de l'implantation des plans régionaux de réorganisation des services
- L'amélioration de l'accessibilité à la chirurgie
- La gestion intégrée des urgences

UN PLAN QUI S'INSCRIT DANS UNE VISION INTÉGRÉE DES ACTIONS À MENER AUX TROIS PALIERS DE GOUVERNE, SOIT LE NIVEAU NATIONAL, LE NIVEAU RÉGIONAL ET LE NIVEAU LOCAL



Une vision intégrée des actions à mener



Santé
et Services sociaux
Québec

UN PLAN D'ACTION QUI INTERPELLE NOS PARTENAIRES RÉGIONAUX

Sous le leadership de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et de la Table régionale de liaison RH, composée de douze directeurs et directrices de ressources humaines désignés par le regroupement des directeurs de ressources humaines de la région, ce plan d'action interpelle l'ensemble des instances régionales en tant que partenaires stratégiques.

Le principal lieu de concertation des partenaires de l'Agence sera le Comité régional des personnes salariées où se retrouvent des représentants des syndicats, des directeurs de ressources humaines des établissements, d'Emploi Québec, du ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport, du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles ainsi que du regroupement des collèges du Montréal métropolitain.

Ce comité présidé par le directeur des ressources humaines, de l'information et de la planification de l'Agence a pour mandat de :

- Soutenir et alimenter la réflexion sur les priorités et proposer des stratégies régionales envers les salariés qui requièrent une collaboration intersectorielle;
- Partager des problématiques avec des partenaires sectoriels et intersectoriels et trouver des solutions;
- Analyser toute question relative à la disponibilité et au développement du personnel salarié sur le plan régional, en soutien à la planification et à la gestion prévisionnelle de main-d'œuvre.

Ainsi, le suivi et le monitoring du plan d'action seront assurés par ce comité.

La disponibilité de la main-d'œuvre continuera d'être une priorité des instances de l'Agence : Commission infirmière régionale, Commission multidisciplinaire régionale, Comité régional sur les services pharmaceutiques.

Le monitoring et l'évolution du plan seront facilités par la production d'un tableau de bord permettant de suivre le degré d'implantation de mesures ainsi que les résultats obtenus.

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE : UNE CONDITION DE SUCCÈS

- Pour faire face aux enjeux liés à la disponibilité de main-d'œuvre actuelle et à venir, la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre s'impose comme une solution de gestion incontournable pour le réseau montréalais de la santé et des services sociaux.
- Afin de réaliser un exercice de planification de la main-d'œuvre des plus efficient, les diverses instances décisionnelles doivent pouvoir compter sur des données probantes ayant des assises communes et des méthodes de calcul uniformes et ce, en vue d'orienter leurs actions de façon concertée.
- Le cadre normatif en gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre qui doit être implanté dans l'ensemble des établissements de la région d'ici le 31 mars 2009, permettra une meilleure évaluation de la situation de la main-d'œuvre pour cibler les problématiques, prendre les bonnes décisions de gestion et assurer une disponibilité adéquate du personnel.
- L'implantation du cadre normatif comprendra pour tous les établissements :
 - Une normalisation des données (31 décembre 2008) : titres d'emploi, centres d'activités, codes d'absences et raisons de départs
 - La mise à jour de la structure de postes (31 décembre 2008)
 - L'élaboration d'un portrait de main-d'œuvre (31 mars 2009)
 - La réalisation de projections des besoins en ressources humaines (31 mars 2009)
 - La production d'un plan prévisionnel des effectifs (31 mars 2009)
 - Le calcul d'indicateurs relatifs aux ressources humaines (31 mars 2009) : taux de roulement, taux de rétention chez les nouveaux, taux d'absentéisme, taux de précarité, taux de temps supplémentaires et taux de recours à la main-d'œuvre indépendante
- Le portrait de la main-d'œuvre, en fonction des données actuellement disponibles, permet déjà de constater et d'anticiper plusieurs problématiques de disponibilité de main-d'œuvre auxquelles le réseau montréalais est confronté et qui sont déterminantes dans les actions ciblées du plan d'action.

DONNÉES RÉGIONALES ET PORTRAIT DE MAIN-D'ŒUVRE

Portrait de main-d'œuvre au 31 mars 2007

Catégorie	Nombre	Âge moyen
Région-Employés	86 068	43
Cadres	4 228	49
Salariés	81 840	42
Employé - arrivée dans l'année	13 018	n.d.
Employé - départ dans l'année	11 734	n.d.
Cadres intermédiaires	3 268	48
Cadres supérieurs	527	52
Hors cadres	115	54
Professionnels	8 845	42
Infirmières-cliniciennes	5 772	43
Infirmières	12 276	42
Infirmières auxiliaires	4 066	43
Techniciens	8 467	41

Titres d'emploi en pénurie	Nombre
Ergothérapeute	942
Infirmières (Inf. et inf. clin.)	18 048
Inhalothérapeute	978
Orthophoniste	254
Pharmacien	473
Physiothérapeute	745
Technologue en radiodiagnostic	954
Technologue en radio-oncologie	177

Mission	Nbr. étl.	Nombre employés
Centre hospitalier (CHSGS publics et privés conventionnés)	15	41 551 48%
CHSLD (publics et privés conventionnés)	24	7 663 9%
CSSS	12	23 936 28%
CHPSY	4	4 944 6%
CJ	2	3 981 5%
CR (publics et privés conventionnés)	14	3 648 4%
ASSS	1	345 0%
Région	72	86 068

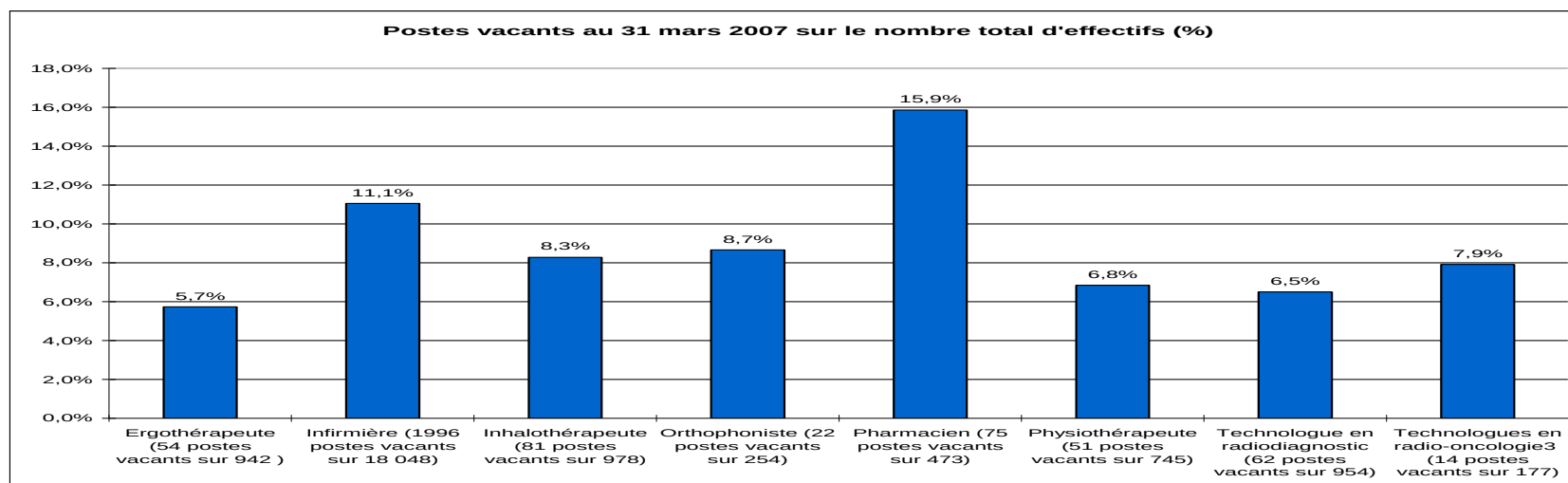
	Nombre employés	
Sexe :		
Masculin	20 673	24%
Féminin	65 331	76%
Inconnu	64	0%
Statut:		
Temps Complet Régulier	42 335	49%
Temps Partiel Régulier	21 252	25%
Temps Partiel Occasionnel	22 481	26%
Lieu de résidence:		
Montréal	51 550	60%
Montréal	15 062	18%
Laval	8 429	10%
Lanaudière	6 531	8%
Laurentides	3 787	4%
Autres	418	0%
Inconnu	291	0%

DONNÉES RÉGIONALES ET PORTRAIT DE MAIN-D'ŒUVRE¹

Les faits saillants :

- Le réseau montréalais emploie plus de 85 000 personnes
- L'effectif total de la main-d'œuvre se compose à 76 % de femmes et même à 90% pour certains titres d'emploi
- 40% de l'effectif réside à l'extérieur de l'Île de Montréal
- Près de 33% de la main-d'œuvre est âgée de 50 ans et plus
- Un estimé de 9,5 % de l'effectif total pourrait quitter pour la retraite d'ici 2010 (10,5 % équivalents temps complet (ETC)² pour l'ensemble de l'effectif et à plus de 25% dans certaines catégories d'emploi
- Le portrait régional, réalisé en mars 2007, de la main-d'œuvre faisait état de 2 341 postes demeurés vacants après affichage pour les titres d'emploi identifiés en pénurie
- Les heures travaillées en temps supplémentaire correspondent à environ 829 équivalents temps complet pour l'année 2006-2007 pour les titres d'emploi identifiés en pénurie
- Environ 3 024 équivalents temps complet auraient été travaillés par une main-d'œuvre indépendante dans le réseau montréalais en 2006-2007

➤ DES TITRES D'EMPLOI EN PÉNURIE : POSTES VACANTS



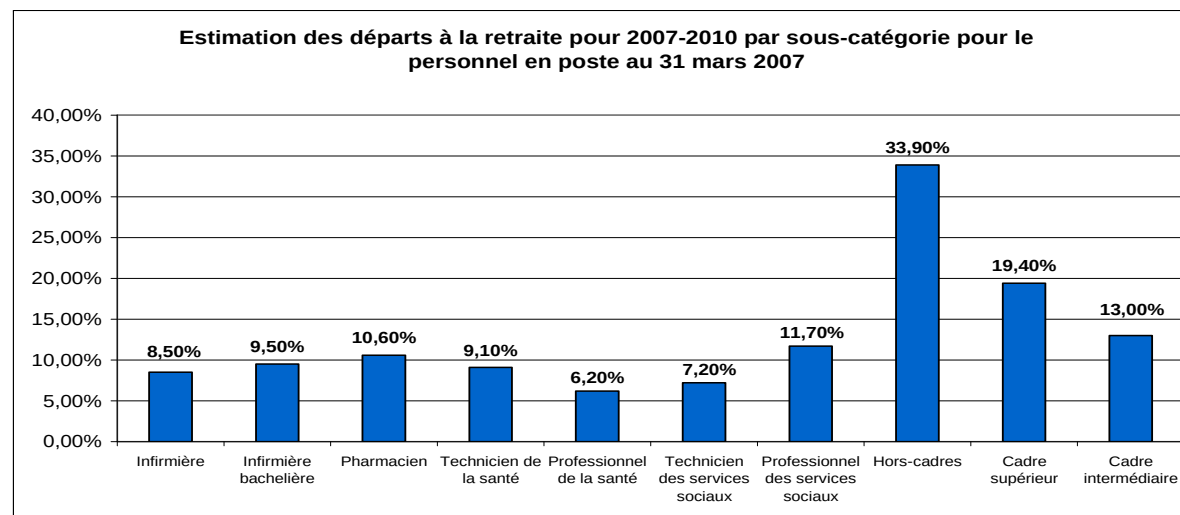
¹ Sources : R22, AS471 et MSSS

² ETC : Équivalents à temps complet : Nombre d'heures de travail prévu au titre d'emploi pour un employé à temps complet.

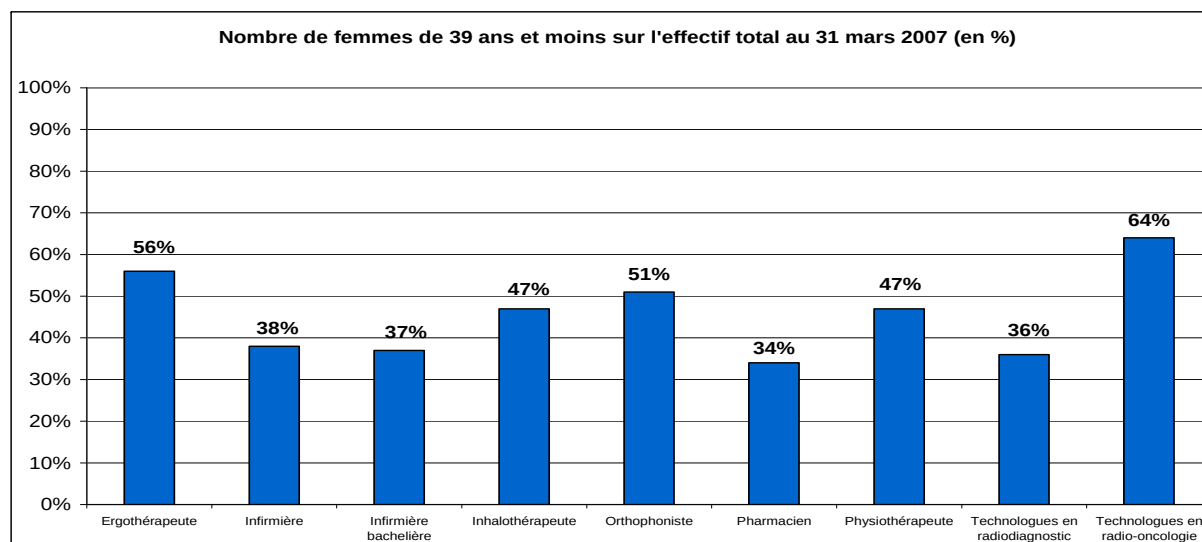
³ Au 31 mars 2008

Le 4 novembre 2008

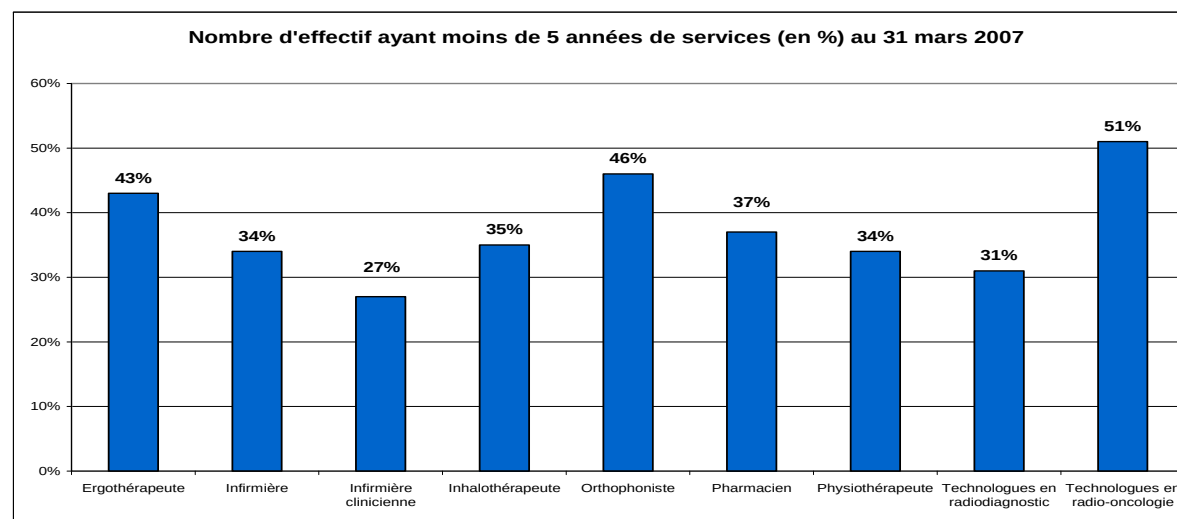
➤ **PROJECTIONS DE DÉPART À LA RETRAITE: ESTIMATION DES RETRAITES POUR LES ANNÉES 2007-2010**



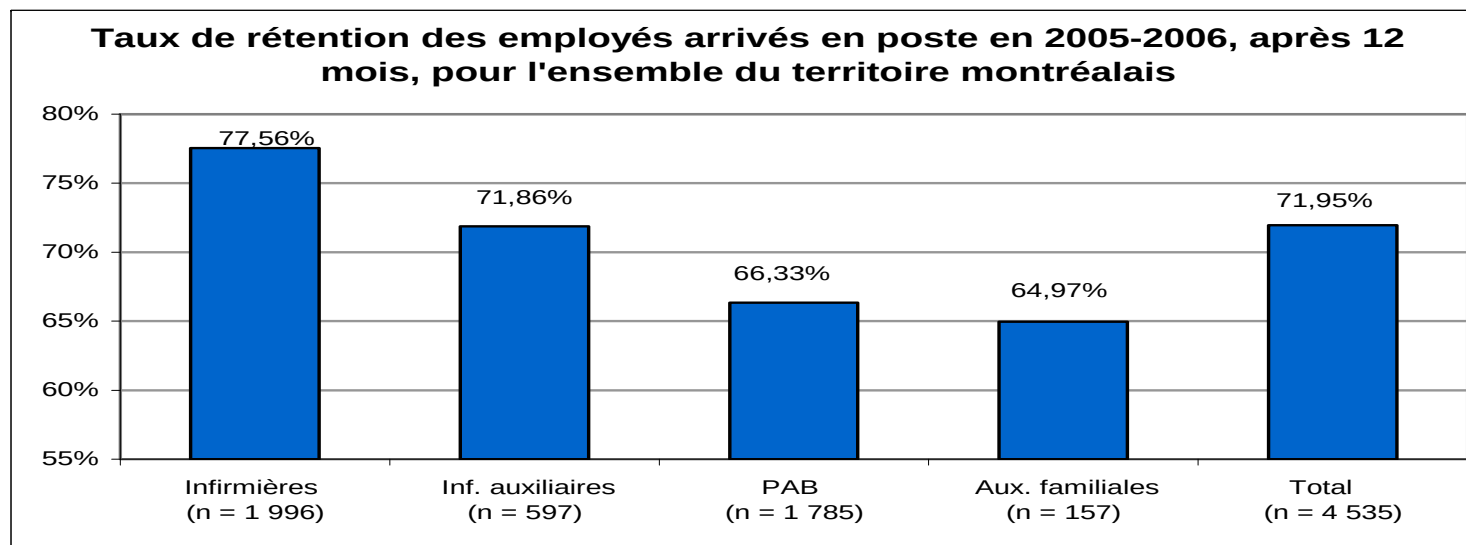
➤ **PROJECTIONS DE MATERNITÉ : POTENTIEL D'ABSENCES RELIÉES AUX CONGÉS DE MATERNITÉ**



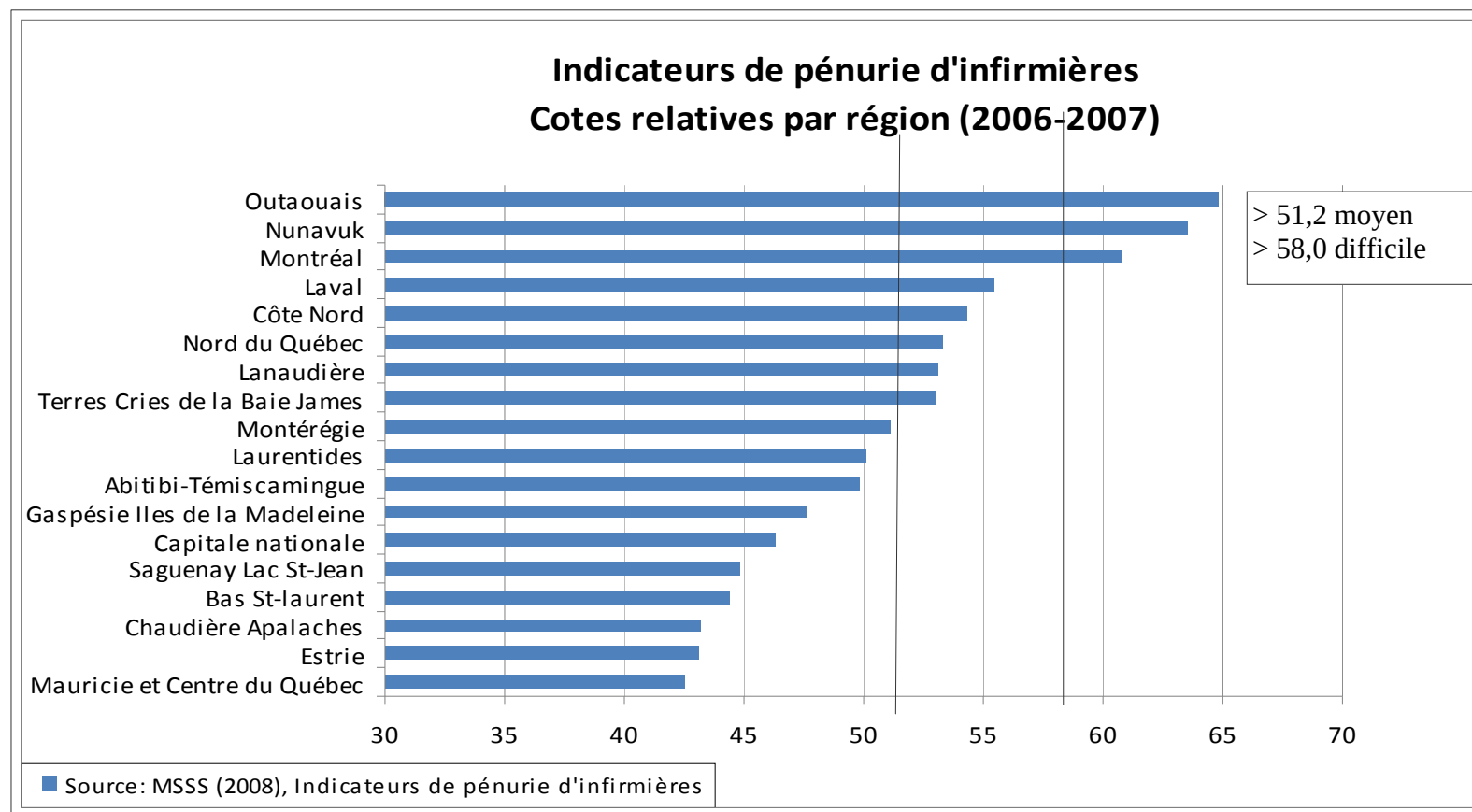
➤ **ANNÉES D'EXPÉRIENCE : MOINS DE CINQ ANNÉES DE SERVICE**



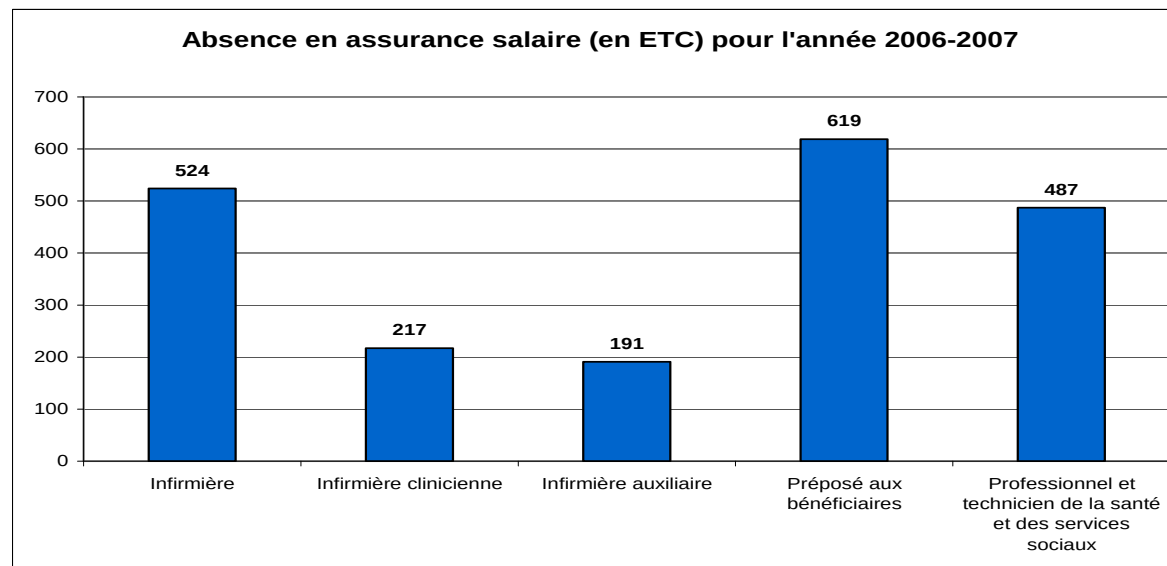
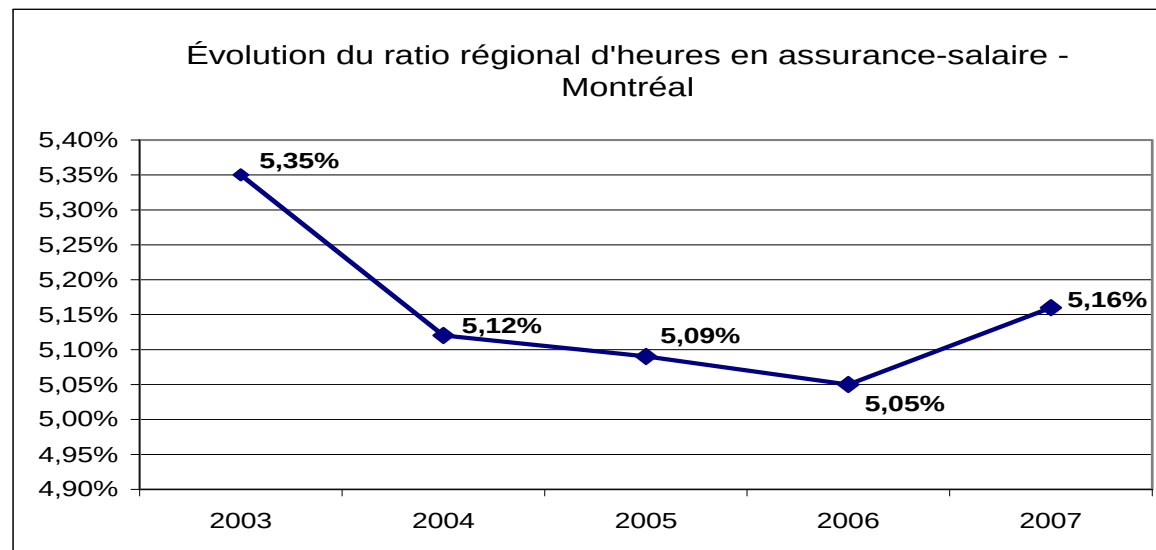
➤ **RÉTENTION : TAUX DE RÉTENTION DES EMPLOYÉS APRÈS 12 MOIS**



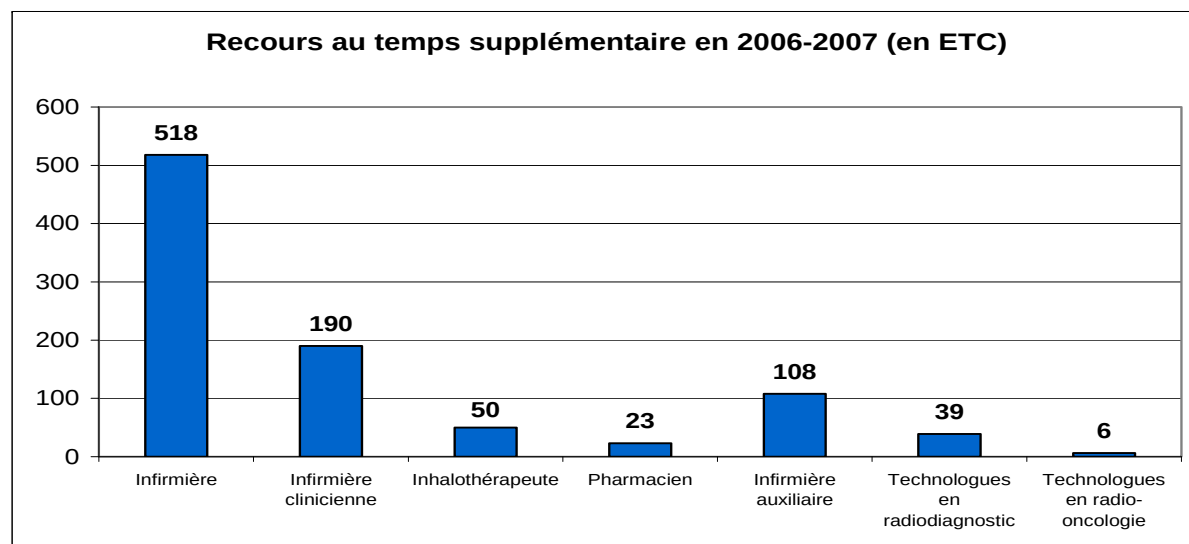
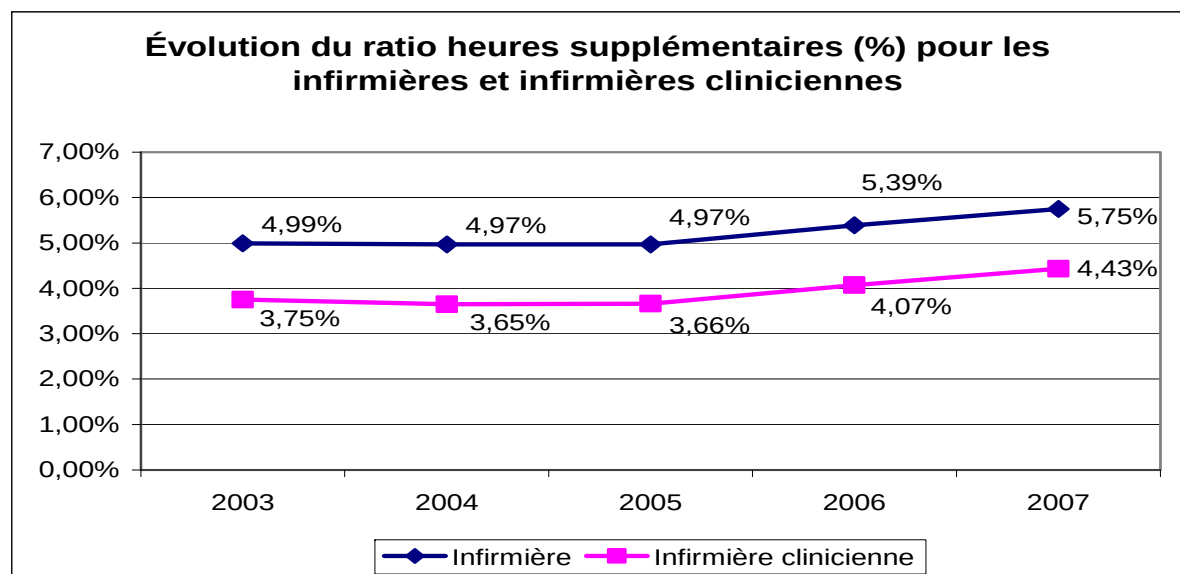
➤ **PÉNURIE INFIRMIÈRE : COTES RELATIVES PAR RÉGION**



➤ **ASSURANCE SALAIRE : ÉVOLUTION DU RATIO ET ABSENCES EN ASSURANCE SALAIRE**

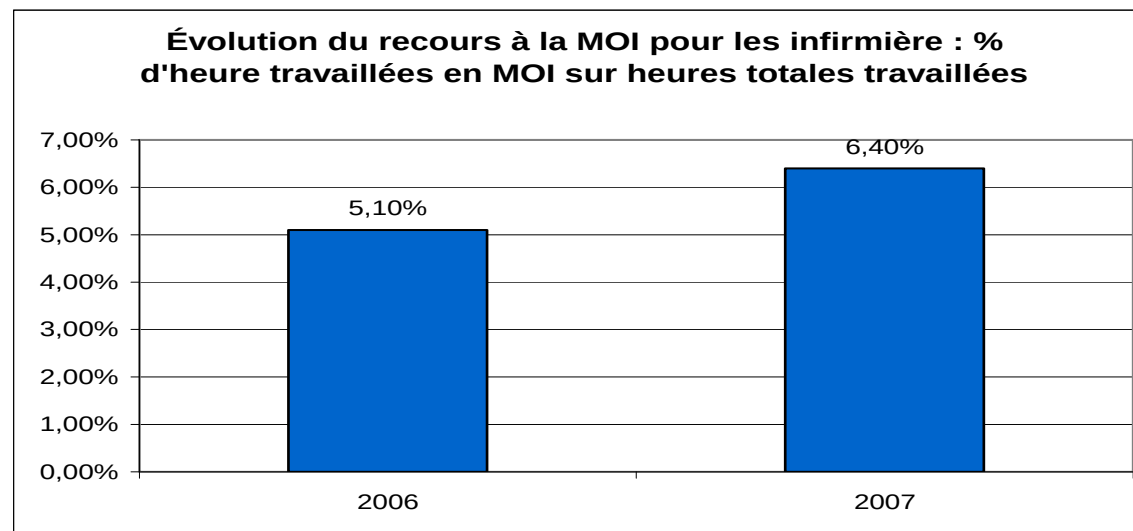
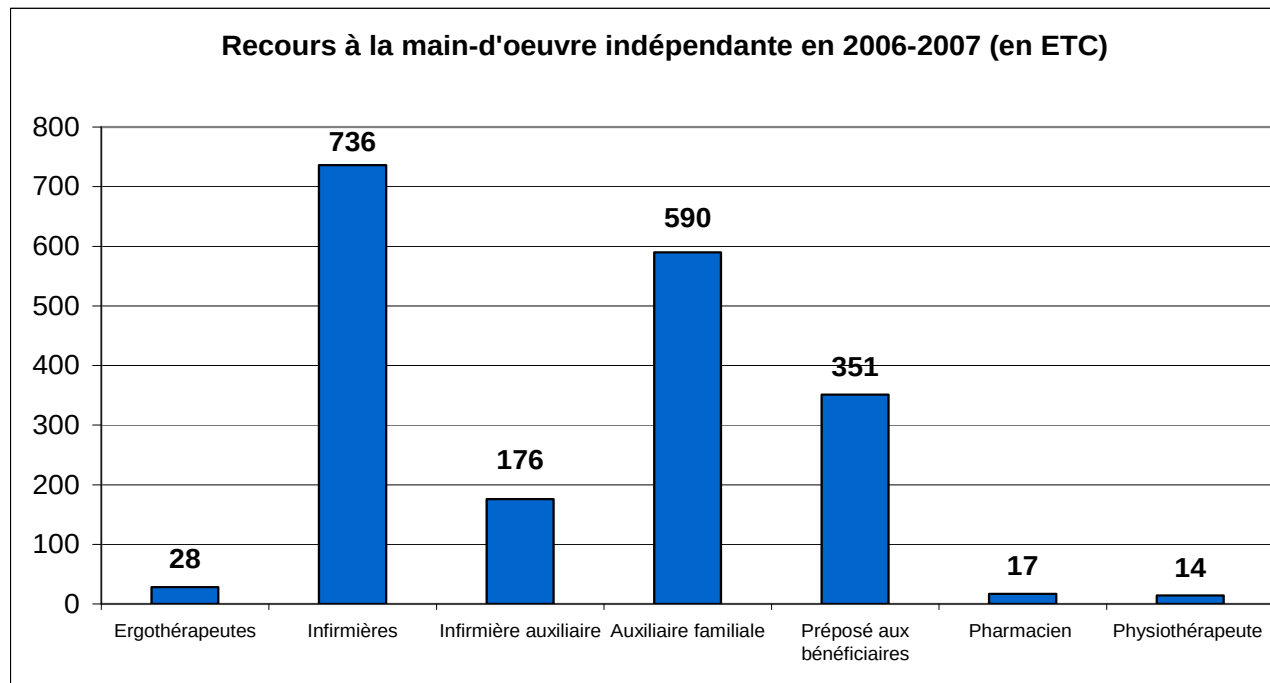


➤ **RECOURS AU TEMPS SUPPLÉMENTAIRE ET UTILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE INDÉPENDANTE**

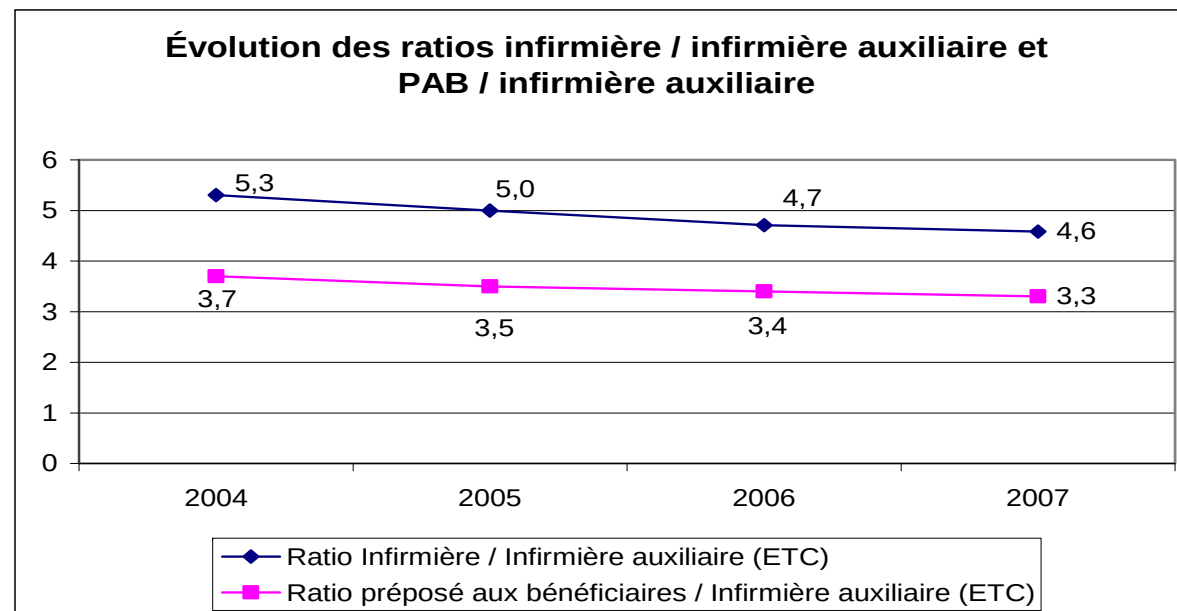


Ces données n'incluent pas le temps repris.

Le 4 novembre 2008



➤ ÉVOLUTION DES RATIOS : COMPOSITION DES ÉQUIPES EN SOINS INFIRMIERS



**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ EXTERNE - AXE : ATTRACTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
1. Rendre le réseau de la santé et des services sociaux montréalais plus attractif	1.1. Accroître le bassin de main-d'œuvre	1.1.1. Conception et déploiement d'une campagne de promotion ciblée et pluriannuelle (étudiants de niveau primaire et secondaire, jeunes immigrants).	Agence (DRHIP et Service des communications) Table régionale de liaison RH	- Table des directeurs des centres de formation professionnelle - Association des conseillers en orientation - Établissements	2009
		1.1.2. Optimisation du site de recrutement de l'Agence (Internet).	Agence (DRHIP et Service des communications)	Établissements	Été 2009
		1.1.3. Développement et déploiement d'une stratégie intégrée de promotion du réseau montréalais.	Agence (DRHIP et Service des communications) Table régionale de liaison RH	- Chambre de commerce - Ville de Montréal	2009
		1.1.4. Collaboration à la stratégie nationale de valorisation des professions dans le réseau. Par exemple, valorisation de l'emploi de préposé aux bénéficiaires.	MSSS Agence (DRHIP et Service des communications) Table régionale de liaison RH	Ordres professionnels	2009-2010

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ EXTERNE – AXE : ATTRACTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
2. Développer des partenariats interministériels et intersectoriels visant à accroître la disponibilité de la main-d'œuvre dans le réseau de la santé et des services sociaux de Montréal En ciblant le cas échéant les secteurs prioritaires suivants : • Soins critiques • Hébergement • Soins à domicile • Blocs opératoires • Santé mentale • Quarts de soir et de nuit	2.1. Accroître la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente ➤ Préposés aux bénéficiaires ➤ autres titres d'emplois	2.1.1. Établissement de stratégies de repérage, d'inscription et de soutien à la réussite scolaire, ainsi que des adaptations nécessaires à la formation et à l'intégration à l'emploi.	Agence et groupe de travail intersectoriel : ▪ MELS, MICC, Emploi Québec	▪ Groupe de travail intersectoriel / Préposés aux bénéficiaires ▪ Commissions scolaires ▪ Collèges ▪ Universités	2008-2009
		2.1.2. Réalisation d'un plan d'action pour développer la formation en établissement en collaboration avec le milieu de l'éducation (Commissions scolaires et collèges) pour les titres d'emploi : auxiliaires familiales, PAB, infirmières auxiliaires, secrétaires médicale. Soutenir le développement de groupes d'établissements partenaires dans les différentes zones de l'île de Montréal.	Agence Table régionale de liaison RH. Piloté par : Sylvie Desmarais et Daniel Dubé		
		2.1.3. Élaboration d'un cadre de référence pour l'implantation de télétravail	Agence Table régionale de liaison RH. Piloté par : Renaud Vigneault		2008-2009
		2.1.4. Simplification et automatisation des processus de collecte et d'échange d'information afin d'améliorer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et l'offre de service de nos partenaires régionaux.	Agence et groupe de travail intersectoriel : ▪ MELS ▪ MICC ▪ Emploi Québec		

Plan d'action sur la disponibilité de main-d'œuvre 2008-2010	
---	--

MARCHÉ EXTERNE – AXE : ATTRACTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
	2.2. Optimiser la capacité d'accueil de stagiaires dans les établissements montréalais afin de s'assurer d'une relève compétente	2.2.1. Mise en place d'un système d'information pour la planification stratégique, la gestion des stages et la coordination du déploiement national.	Agence	▪ Table régionale de concertation sur les stages ▪ Universités ▪ Collèges ▪ Commissions scolaires ▪ Établissements ▪ Autres régions	Printemps 2009
		2.2.2. Production d'un état de situation des stages en réadaptation et recommandations quant aux actions qui s'imposent.	Agence Table de travail et Sous-comité	▪ Universités ▪ Collèges	Automne 2008
		2.2.3. Présentation au conseil d'administration du rapport et des recommandations suivantes : - Diffusion du rapport aux établissements - Identification d'un porteur de dossier concernant la question des stages en milieu clinique - Poursuite des travaux du comité intersectoriel afin d'analyser la situation des autres catégories professionnelles.	Agence		
			Table de travail et Sous-comité	▪ Universités ▪ Collèges	2009-2010

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ EXTERNE – AXE : ATTRACTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
3. Accroître la main-d'œuvre immigrante recrutée	3.1 Optimiser le recrutement et l'intégration professionnelle des immigrants dans le réseau montréalais de la santé et des services sociaux	3.1.1. Dans le cadre d'un partenariat intersectoriel santé / éducation / immigration / emploi-Québec / ordres professionnels, mettre en place les actions visant à développer : • Des bassins de recrutement où la formation d'appoint requise est minimale et les mesures d'introduction au réseau de la santé et des services sociaux et de francisation peuvent être entreprises dans le pays d'origine. • Une étude de faisabilité de programmes d'études hors-Québec.	Agence et groupe de travail intersectoriel : ▪ MELS ▪ MICC ▪ Emploi-Québec ▪ Ordres professionnels Table régionale de liaison RH	▪ Établissements et leurs partenaires syndicaux ▪ Maisons d'enseignement ▪ Regroupement des collèges-Montréal Métropolitain ▪ Organismes de soutien aux immigrants	2008-2009
					2009-2010

Plan d'action sur la disponibilité de main-d'œuvre 2008-2010	
---	--

MARCHÉ EXTERNE – AXE : ATTRACTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
		3.1.2. Signature d’une entente spécifique interministérielle en immigration, visant à mieux informer les personnes immigrantes sur les opportunités offertes par le réseau de la santé, à mieux reconnaître leurs acquis et à améliorer l’accès à la formation d’appoint. Cette entente vise à soutenir la mise en œuvre du Plan d’action de la région de Montréal par divers moyens, dont certains visent à accroître la main-d’œuvre immigrante dans le réseau de la santé montréalais: • Contribuer à l’offre de stages d’observation destinée aux nouveaux arrivants. • Contribuer à l’offre d’expériences de travail ou de stages d’intégration aux personnes formées à l’étranger souhaitant exercer une profession régie par un ordre professionnel. • Collaborer à la mise en place de services régionalisés intégrés en matière de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC). • Promouvoir la participation du réseau de la santé de l'Ile de Montréal à la mise en œuvre de l'axe: <i>Montréal, fière de sa diversité.</i>	Agence MICC	▪ Commission administrative régionale ▪ Établissements ▪ Ordres professionnels ▪ Services régionaux de reconnaissance des acquis	2008-2009

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE – Axe : RÉTENTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
4. Mettre en place les conditions nécessaires au développement d'un milieu de travail sain et de stratégies de type « employeur de choix »	4.1. Favoriser la santé et la sécurité au travail et soutenir les activités de promotion de la santé pour le personnel	4.1.1. Poursuite de l'implantation du programme d'Acti-Menu « Ma santé, je m'en occupe » dans les établissements intéressés	Agence (DRHIP et DSP) Réseau montréalais HPS	▪ Groupe de travail Promotion de milieu de travail sain	2008-2010
		4.1.2. Évaluation de l'implantation du programme « Ma santé, je m'en occupe » d'Acti-Menu.	Agence (DRHIP et DSP) Réseau montréalais HPS	▪ Groupe de travail Promotion de milieu de travail sain	Printemps 2009
		4.1.3. Production d'une revue de projets et de littérature sur les programmes existants et les meilleures pratiques en matière de promotion de la santé au travail et de milieu de travail en santé.	Agence (DRHIP et DSP) Réseau montréalais HPS	▪ Groupe de travail Promotion de milieu de travail sain	Hiver 2009

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE – Axe : RÉTENTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
		4.1.4. Production d'un guide sur les meilleures pratiques en matière de promotion de la santé au travail et de milieu de travail en santé.	Agence (DRHIP et DSP) Réseau montréalais HPS	Groupe de travail Promotion de milieu de travail sain	Printemps 2009
		4.1.5. Tenue d'une journée thématique dans le but de présenter les meilleures pratiques et les résultats des travaux du groupe de travail.	Agence (DRHIP et DSP) Réseau montréalais HPS	Groupe de travail Promotion de milieu de travail sain	Automne 2009
		4.1.6. Identification d'une stratégie de financement partagé des projets intégrant les «meilleures pratiques» des employeurs de choix : - CSSS et Hôpitaux promoteurs de santé - Entreprises en Santé - Planetree	Agence		

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE – Axe : RÉTENTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
5. Maximiser le temps et la qualité de la présence des cadres au sein de leur équipe de travail	5.1. Améliorer le taux de rétention des employés relevant de ces cadres et œuvrant dans les établissements du réseau montréalais	5.1.1. Développement d'une grille d'analyse afin que chaque établissement puisse établir son propre diagnostic sur son style d'encadrement, ses pratiques, les conditions d'exercice de ses cadres et le taux d'encadrement vers lequel il devrait tendre.	MSSS Agence Table régionale de liaison RH Piloté par : Renaud Vigneault	▪ Établissements et leurs associations de cadres partenaires	2009
		5.1.2. Développement d'un guide de meilleures pratiques pour l'accueil et l'intégration des cadres.			
		5.1.3. Identification et partage des bonnes pratiques en termes d'optimisation des conditions d'exercice des cadres et de leur environnement de travail en appui au projet national.	MSSS Agence Table régionale de liaison RH		2009-2010
		5.1.4. Identification et mise en place des modes alternatifs de développement des compétences (coaching/mentorat/stage d'observation) adaptées à des besoins précis.	Agence Table régionale de liaison RH		Hiver 2009
		5.1.5. Identification, développement et mise en place des stratégies de développement des compétences des cadres sur des thématiques pertinentes au contexte montréalais.	Agence Table régionale de liaison RH		2009-2010

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE – Axe : RÉTENTION

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
6. Soutenir les jeunes infirmières et infirmières auxiliaires dans leur intégration clinique	6.1. Améliorer le taux de rétention des jeunes infirmières et infirmières auxiliaires de moins de 3 années d'expérience qui travaillent de soir et de nuit	6.1.1. Dépôt à l'Agence pour analyse et validation des programmes locaux de préceptorat dans les établissements. 6.1.2. Soutien aux établissements qui désirent mettre des ressources en commun pour développer et implanter ces programmes	Établissements Agence Établissements Agence	▪ Syndicats locaux ▪ MSSS	Automne 2008 Automne 2008 Hiver 2009

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE - AXE : ORGANISATION DE TRAVAIL

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
7. Augmenter la disponibilité de la main-d'œuvre de titres d'emploi en pénurie ➤ Infirmières ➤ Orthophonistes ➤ Pharmaciens En ciblant le cas échéant les secteurs prioritaires suivants : ➤ Soins critiques ➤ Hébergement ➤ Soins à domicile ➤ Blocs opératoires ➤ Santé mentale ➤ Quarts de soir et de nuit	7.1. Privilégier l'utilisation d'autres ressources (i.e. infirmières auxiliaires, préposés aux bénéficiaires, auxiliaires familiales et personnel de soutien) pour utiliser les infirmières à leur plein potentiel	7.1.1. Projets de démonstration dans 5 établissements de Montréal visant à réduire l'utilisation de la main-d'œuvre indépendante et du temps supplémentaire chez les infirmières. Ces projets abordent l'un ou l'autre des volets suivants : • Clarification des rôles et responsabilités • Application de la Loi 90 • Diminution du temps consacré à des tâches clinico-administratives • Détermination d'un ratio optimal de titularisation des postes TC • Expérimentation d'aménagement d'horaires de travail	Établissements ciblés et leurs syndicats locaux	▪ MSSS	2009
		7.1.2. Vigie régionale sur l'utilisation par les établissements de la région des leviers permettant de maximiser la disponibilité des ressources humaines, de stabiliser les équipes de soins et de maximiser l'utilisation des compétences de chacun de leurs membres : • 8/28 • Titularisation à temps complet • Optimisation de l'application de la loi 90	Agence	Établissements	2008-2009
		7.1.3. Développement et mise en œuvre d'un plan d'action sur l'aménagement du temps de travail.	Table régionale de liaison RH Piloté par : Patrick Dubé, Jean-Marc Daniel et Michèle Gauthier		

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE - AXE : ORGANISATION DE TRAVAIL

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
		7.1.4. Dépôt à l'Agence pour analyse et validation des plans d'action des établissements visant la diminution du recours à la main-d'œuvre indépendante en soins infirmiers.	Établissements Agence	▪ MSSS	Automne 2008
		7.1.5. Élaboration d'un plan régional prévisionnel des effectifs visant l'utilisation optimale des compétences et la réduction du nombre d'heures des titres d'emploi en pénurie et l'augmentation des titres d'emploi en substitution.	Agence Table régionale de liaison RH	▪ Établissements et leurs syndicats locaux	2009-2010
		7.1.6. Soutien aux projets d'organisation du travail permettant de réaliser ce plan selon une formule de financement étalé ou de partage des coûts.	Agence Établissements		2010

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE - AXE : ORGANISATION DE TRAVAIL

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
	7.2. Bonification du rôle ➤ Infirmières auxiliaires ➤ Éducateurs spécialisés ➤ Assistants techniques en pharmacie	7.2.1. Infirmières auxiliaires ▪ Déploiement de la formation d'infirmières auxiliaires pour le bloc opératoire de manière à libérer des heures de présence infirmière. 7.2.2. Éducateurs spécialisés ▪ Travaux en cours pour déterminer dans quelle mesure les éducateurs spécialisés pourraient assumer des responsabilités présentement assumées par les orthophonistes. 7.2.3. Assistants techniques en pharmacie ▪ Déploiement de la formation des assistants techniques en pharmacie afin qu'ils puissent accomplir les tâches qui leur seront déléguées (travaux en cours pour le développement du contenu).	MSSS Agence Établissements et leurs syndicats locaux MSSS Agence Établissements et leurs syndicats locaux MSSS Agence Établissements et leurs syndicats locaux	▪ MELS ▪ Commission scolaire ▪ Collèges ▪ Ordres professionnels ▪ MELS ▪ Commission scolaire ▪ Collèges ▪ Ordres professionnels ▪ MELS ▪ Commission scolaire ▪ Collèges ▪ Ordres professionnels	2008-2010 2009-2010 2008-2010
	7.3. Introduction d'infirmières praticiennes de première ligne	7.3.1. Introduction d'infirmières praticiennes de première ligne dans les GMF-CRI et les CSSS du territoire.	Agence	▪ GMF – CRI ▪ CSSS ▪ MSSS	2008-2010

**Plan d'action
sur la disponibilité de main-d'œuvre
2008-2010**

MARCHÉ INTERNE - AXE : ORGANISATION DE TRAVAIL

Priorités	Cibles	Livrables	Responsables	Collaborateurs	Échéancier
8. Doter la région d'un plan d'action spécifique à la disponibilité de technologues en radio-oncologie	8.1. Améliorer l'atteinte des cibles ministérielles en radio-oncologie	8.1.1. Plan d'action sur la révision des processus et l'organisation du travail.	Agence Établissements	▪ MSSS ▪ Syndicats locaux	Automne 2008
		8.1.2. Élaboration et mise en place d'un plan d'effectif régional.	Agence Établissements	▪ MSSS ▪ Maisons d'enseignement	Janvier 2009
		8.1.3. Analyse d'impact sur la disponibilité de main-d'œuvre en prévision de l'ouverture des deux nouveaux centres de radio-oncologie des régions voisines.	Agence Établissements	▪ MSSS ▪ Syndicats locaux ▪ Agences de la Montérégie et de Laval	Printemps 2009

*Agence de la santé
et des services sociaux
de Montréal*

Québec

