

MEMOIRE PRESENTE A LA COMMISSION D'ETUDE SUR LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET SOCIO-CULTURELLE DES ADULTES



PAR LE

CONSEIL DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX DE L'OUTAOUAIS (CSSSO)

Le 19 décembre 1980

TABLE DES MATIERES

	PAGE
I Présentation du CSSSO	
1.1 Définition	1
1.2 Mission	2
1.3 Buts	3
1.4 Rôles et fonctions	4
II Motifs amenant la présentation du mémoire	6
III Les activités de formation couvertes par le CSSSO	7
IV <u>1er volet</u> : Formation des membres de conseil d'administration des établissements	
4.1 Clientèle desservie	8
4.2 Accès aux services de formation	9
4.3 Organisation des sessions	11
4.3.1 Session dispensée par le CEUOQ	11
4.3.2. Session dispensée par le CSSSO	12
4.4 Financement	15
4.5 Evaluation de la formation dispensée	16

V	<u>2e volet:</u> Coordination de la formation des ambulanciers	
	5.1 Introduction	17
	5.2 Clientèle visée	18
	5.3 Durée des cours	19
	5.4 Attestation d'études	19
VI	<u>3e volet:</u> Politique de perfectionnement des employés du CSSSO	20
VII	<u>4e volet:</u> Développement des ressources humaines dans le secteur des Affaires sociales.	
	7.1 Principes généraux	21
	7.2 Objectifs	22
	7.3 Schéma d'application	24
	7.4 Suivi de la politique-cadre de développement des ressources humaines	27
VII	Perspective en matière de développement des ressources humaines au CSSSO	28
IX	Conclusion	30
Annexe: Documents remis aux participants lors des sessions de formation des membres des conseils d'administration dispensées par le CSSSO.		

I- PRESENTATION DU CONSEIL DE LA SANTE ET DES SERVICES
SOCIAUX DE L'OUTAOUAIS (CSSSO)

1.1 Définition

Corporation publique au sens du code civil, le Conseil de la santé et des services sociaux de l'Outaouais est un organisme couvrant l'ensemble de la région administrative (07) et faisant partie du réseau des Affaires sociales. Au Québec, il existe présentement treize (13) conseils de la santé et des services sociaux, dont le Conseil Kativik de la santé et des services sociaux et le Conseil cri de la santé et des services sociaux. Toutefois le présent document constitue l'avis émis à la Commission d'étude sur la formation professionnelle et socio-culturelle des adultes, par le Conseil de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (CSSSO).

Le territoire couvert par le Conseil de la santé et des services sociaux de l'Outaouais est décrit au décret portant le numéro 524, en date du 29 mars 1966 et aux modifications subséquentes et comprend l'ensemble de la région de l'Outaouais.

Le Conseil régional joue un rôle consultatif et administratif auprès du ministère des Affaires sociales ainsi que des rôles administratifs auprès des établissements; dans ces rôles, il sert de tandem entre d'une part le ministère et les établissements et d'autre part entre ces derniers et la population.

Sa raison d'être ultime, c'est la population, plus précisément les usagers actuels et potentiels des services de santé et des services sociaux afin que les services que leur dispensent les établissements du réseau soient les plus adaptés à leurs besoins. Le Conseil régional doit donc agir auprès du MAS et des établissements de manière à ce que cette raison d'être soit toujours respectée.

1.2 Mission

La mission d'un conseil régional, c'est ce qui donne son sens et son orientation générale au Conseil. Les orientations générales des services sociaux et de santé sont définies aux articles 3, 4, 5 et 6 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.O. chap. 48). L'énoncé de la mission d'un conseil régional permettra de clarifier la manière dont le CSSSO réalise de façon spécifique les grandes orientations de la loi. Cette mission s'énonce comme suit:

- 1) Assurer la régionalisation des services sociaux et de santé et la décentralisation administrative du réseau d'Affaires sociales tant par la concertation des établissements que par le partage de pouvoirs avec le ministère des Affaires sociales.

- 2) Susciter la participation de la population de la région à la définition de ses besoins en matière de services sociaux et de santé et à l'administration des établissements qui dispensent ces services.
- 3) Promouvoir l'amélioration de la qualité, de l'accessibilité, de la continuité et de la complémentarité des services sociaux et de santé par le support aux établissements et par la gestion des services en commun.

1.3 Buts

D'aucuns diront que la distinction est purement académique entre la mission et les buts. De fait, ces deux notions expriment, en pratique, la même réalité. L'énoncé des buts permet de préciser quels résultats le conseil régional doit atteindre dans la poursuite de sa mission.

Les buts du conseil régional peuvent s'énoncer comme suit:

- 1) Réaliser une meilleure distribution et une utilisation plus rationnelle des ressources.
- 2) Améliorer le fonctionnement et l'efficacité des centres de services dans le système régional.
- 3) Définir, comme interlocuteur privilégié du ministère des Affaires sociales, les priorités régionales.

- 4) Agir comme moteur privilégié de la participation de la population en vue de l'adaptation des services à ses besoins.

1.4 Rôles et fonctions

La Loi sur les services de santé et les services sociaux définit l'essentiel des rôles ou fonctions que doit jouer le Conseil régional pour atteindre ses fins. Ainsi la plupart des fonctions décrites ci-dessous sont directement extraites de la Loi (L.Q. chap. 48); quelques autres fonctions en découlent par implication. En voici l'énoncé:

- 1) Planifier et programmer la répartition et le développement des ressources de services sociaux et de santé, par des recommandations au MAS, en vue de répondre adéquatement aux besoins de la population.
- 2) Coordonner le réseau régional des établissements en vue d'améliorer l'accessibilité et la complémentarité de leurs services.
- 3) Assurer la gestion de services communs aux établissements en vue de la meilleure utilisation de leurs ressources.
- 4) Susciter la participation active de la population à l'instauration, à l'administration et au développement des établissements.

- 5) Assister et conseiller les établissements dans leurs programmes de développement et de fonctionnement en vue d'améliorer la qualité et la continuité des services.
- 6) Assurer la protection des droits des usagers et y donner suite auprès des établissements et du MAS.
- 7) Assurer l'information réciproque à la population, aux établissements et au MAS dans le domaine des Affaires sociales.
- 8) Assumer une expertise régionale du domaine des Affaires sociales auprès d'organismes extérieurs au réseau des Affaires sociales.
- 9) Administrer les programmes de services de santé et de services sociaux dont le mandat est confié par le Gouvernement.

II- MOTIFS AMENANT LA PRESENTATION DU MEMOIRE

Nous comprenons que le mandat confié par le Gouvernement du Québec à la commission d'étude sur la formation professionnelle et socio-culturelle des adultes est très vaste. Nous croyons utile d'informer la commission des activités que nous dispensons afin que la politique élaborée, tel que mentionné dans l'introduction du document fourni par la commission, puisse partir d'une description factuelle de l'ensemble des activités de formation et de perfectionnement. C'est donc dans un premier but d'information que ce mémoire est présenté à la Commission.

Dans un second temps, nous croyons que les activités de formation et de perfectionnement offertes ou suscitées par le CSSSO s'insèrent à l'intérieur du mandat de coordination régionale en matière de santé et de services sociaux. En ce sens, nous croyons au bien-fondé de notre intervention, compte tenu de la spécificité de la clientèle-cible pour chacun des volets des activités de formation, tels que nous les préciserons dans les chapitres ultérieurs.

III- LES ACTIVITES DE FORMATION COUVERTES PAR LE CSSSO

Les activités du CSSSO en matière de formation et de perfectionnement des adultes se situent principalement sous quatre (4) volets.

1er volet: Formation auprès des membres des conseils d'administration des établissements du réseau des Affaires sociales;

2e volet: Coordination de la formation des ambulanciers;

3e volet: Politique de perfectionnement des employés du CSSSO;

4e volet: Développement des ressources humaines dans le secteur des Affaires sociales.

IV- 1er VOLET: FORMATION DES MEMBRES DE CONSEIL D'ADMINISTRATION
DES ETABLISSEMENTS.

4.1 Clientèle desservie

Les individus rejoints par les sessions de formation des membres des conseils d'administration des établissements constituent une clientèle spécifique formée par les membres siégeant au conseil d'administration des établissements de santé et de services sociaux de l'une ou l'autre des catégories suivantes:

- centres hospitaliers;
 - centres d'accueil;
 - centres locaux de services communautaires;
 - centre de services sociaux;
- ou d'organismes bénévoles reliés au domaine de la santé et des services sociaux;
- ou du conseil de la santé et des services sociaux de l'Outaouais.

Aux fins d'information, les membres siégeant au conseil d'administration des catégories d'établissement ci-haut mentionnées, peuvent provenir de milieux fort disparates tels que:

- usagers de l'établissement concerné;
- personnes nommées par le ministre après consultation des groupes socio-économiques les plus représentatifs du territoire desservi;

- lorsque les actifs immobiliers sont la propriété d'une corporation constituée en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (1971, C.48), de personnes élues par le conseil consultatif du personnel clinique de l'établissement;
- personnes élues par l'ensemble du personnel non clinique de l'établissement;
- de membres nommés par les universités;
- de membres nommés par les ceqep;
- de permanents d'établissements;
- de membres élus par les maires des municipalités de la région;
- de membres élus par le conseil des médecins et dentistes de l'établissement s'il y a lieu;
- du directeur général de l'organisme concerné.

4.2 Accès aux services de formation

Chaque automne, les membres des conseils d'administration des établissements du réseau des Affaires sociales sont informés de la tenue de sessions de perfectionnement susceptibles d'améliorer leur fonctionnement et leur efficacité au sein de leur conseil d'administration.

C'est le CSSSO qui assume la charge de l'information de la clientèle-cible et de l'inscription des candidats. Un nombre maximum de vingt-cinq participants par session est accepté.

Quatre sessions sont dispensées en moyenne chaque année rejoignant environ 80 participants au total.

Au moment de l'inscription, les participants sont invités à prendre connaissance du guide intitulé "Pour nos décisions au conseil d'administration", car les sessions de perfectionnement s'inscrivent dans la continuité de ce document.

Ce guide se veut un instrument de référence et d'information conçu en fonction des interrogations de tout genre suscitées par la nouveauté et la complexité de la Loi sur les services de santé et les services sociaux. Il veut donc répondre adéquatement et simplement aux questions concernant des sujets tels que l'administration et le fonctionnement d'un établissement, les relations entre - les membres du conseil d'administration - le directeur général et les permanents - le ministère des Affaires sociales, en tentant de dégager plus l'esprit que la lettre de la loi, et en clarifiant des textes souvent complexes. Il se veut également préparer les conseils d'administration à bien connaître leurs responsabilités et à pouvoir les assumer de façon compétente.

4.3 Organisation des sessions

S'inscrivant dans un contexte dit de "formation du citoyen", la formation dispensée aux membres des conseils d'administration des établissements, sous la responsabilité du conseil régional, implique une collaboration étroite entre le CSSSO et le Centre d'études universitaires dans l'Ouest québécois (CEUOQ).

Le programme nécessite deux (2) sessions de fin de semaine couvrant la soirée du vendredi et la journée du samedi.

4.3.1 Session dispensée par le CEUOQ

La première session est dispensée sous la responsabilité des Services à la collectivité du CEUOQ, lesquels assument la charge du recrutement du professeur dispensant cette partie du cours. Les objectifs de cette première session sont de:

- 1) Permettre aux membres des conseils d'administration de réfléchir sur leur rôle dans leur organisation.
- 2) Fournir aux participants des notions sur les organisations qui les aideront à mieux comprendre le fonctionnement de leur établissement.

- 3) Apporter aux participants des notions sur les conseils d'administration qui les aideront à mieux comprendre la place du conseil d'administration dans une organisation, ses rôles, ses fonctions et son fonctionnement.

Le programme dispensé par le CEUOQ lors de cette première session comporte quatre (4) thèmes, à savoir:

1. Les composantes de base d'une organisation.
2. Le fonctionnement d'une organisation.
3. Le pourquoi et les contributions d'un conseil d'administration.
4. La prise de décision dans un conseil d'administration.

La méthode utilisée comporte de courts exposés, des tâches individuelles, des discussions en groupe ainsi qu'un jeu de simulation. Chaque participant reçoit un cahier qui contient des lectures et les consignes pour les différentes activités.

4.3.2 Session dispensée par le CSSSO

La deuxième session est dispensée par le conseil régional, lequel met à profit pour cet enseignement soit quelques permanents du conseil, soit quelques personnes-ressources provenant de l'extérieur.

Les objectifs poursuivis lors de cette seconde session peuvent s'énumérer comme suit:

Cognitifs

1. Situer le sous-système des Affaires sociales dans notre système démocratique;
2. Montrer la complémentarité des établissements entre-eux;
3. Situer les initiatives bénévoles, volontaires, sans but lucratif par rapport au système public;
4. Assurer une connaissance de base adéquate des textes législatifs réglementaires et administratifs en vigueur;
5. Bien faire saisir l'état de dilution des pouvoirs dans le fonctionnement du secteur des Affaires sociales;

Habiletés

1. Identifier de façon concrète les missions propres et les responsabilités de chaque catégorie d'établissements du secteur de la santé et des services sociaux.
2. Identifier les sources d'information nécessaires à la prise de décision.

Attitudes

1. Permettre une ouverture des participants sur la dimension du réseau des Affaires sociales.
2. Elargir le champ des préoccupations des membres des conseils d'administration lorsqu'ils prennent des décisions.
3. Faire sentir les fondements démocratiques de l'exercice des pouvoirs au sein des conseils d'administration.

Affectifs

1. Améliorer la motivation par la prise de conscience du rôle d'intervenants partiels dans le système des Affaires sociales.
2. Apprendre à sentir comment l'autonomie d'un établissement est relative par rapport à celles des autres, du CRSSS et du MAS.
3. Développer le sentiment d'avoir des comptes à rendre à la population.

Le programme dispensé par le CSSSO lors de cette session couvre cinq (5) thèmes principaux:

1. La réforme des Affaires sociales au Québec.
2. La complexité de l'administration gouvernementale.
3. Les services dans la communauté et les missions des établissements.
4. Les décisions du conseil d'administration.
5. La vie au conseil d'administration.

Là encore, la méthode pédagogique utilisée, en plus de courts exposés, comporte des discussions en groupe, des tâches individuelles, un jeu de simulation ainsi que la présentation d'un film. Les documents remis à chacun des participants lors de cette seconde fin de semaine sont annexés au présent mémoire.

4.4 Financement

Le coût des sessions de perfectionnement est habituellement couvert par les établissements ayant inscrit des membres de conseil d'administration à ces sessions de formation. Le principe de l'auto-financement sert de base au calcul des coûts à la charge des établissements.

Toutefois, depuis l'automne 1980, le ministère des Affaires sociales est disposé à participer au paiement des coûts des sessions d'accueil et d'initiation des nouveaux membres de conseil d'administration d'établissements. Une somme de 2 000,00\$ peut-être mise à la disposition des conseils régionaux pour défrayer les coûts directement liés à la dispensation de ces sessions. Les frais directement liés à la dispensation de sessions peuvent être les suivants:

honoraires, frais de séjour, location de salles de cours ou d'équipement audio-visuel, polycopie et matériel pédagogique distribués, frais d'administration lorsque la ressource est fournie par une institution d'enseignement.

4.5 Evaluation de la formation dispensée

A la fin de chacune des sessions, une évaluation est faite tant par les participants que par les animateurs. La compilation des résultats de l'évaluation constitue un des outils privilégiés permettant la révision et l'amélioration du contenu et du cheminement de la formation.

V- 2e VOLET: COORDINATION DE LA FORMATION DES AMBULANCIERS

5.1 Introduction

Afin d'améliorer la qualité du personnel affecté aux ambulances, le ministère des Affaires sociales (MAS) exige qu'en vertu de la Loi de la protection de la santé publique et des règlements sur les services d'ambulance, le préposé ou le conducteur d'ambulance suive un cours en techniques ambulancières reconnu par le ministère de l'Education.

A cet effet, une entente fut conclue pour la période de septembre 1977 à avril 1979 avec le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration du Canada pour financer la formation de 1 826 candidats. Compte tenu de cette limite (1 826) le MAS avait réparti le nombre de places par employeur. (quotas).

Etant donné que cette entente a pris fin au printemps 1979, le Québec (MEQ et MAS) a affecté un budget spécial pour répondre aux besoins de formation non satisfaits dans le cadre du projet de formation des 1 826 candidats.

Les conseils régionaux, à titre de mandataires du dossier du transport ambulancier, doivent s'assurer de la formation des ambulanciers et assument leur charge en collaboration avec les collègues d'enseignement général et professionnel de chaque région.

Dans l'Outaouais, le CSSSO s'est assuré de la collaboration du Service de la formation des adultes du cegep de l'Outaouais. C'est le CSSSO qui s'occupe du recrutement de la clientèle-cible alors que le cegep de l'Outaouais veille à l'aspect pédagogique du dossier.

5.2 Clientèle visée

Ces cours s'adressent prioritairement au candidat en emploi ou possédant un certificat d'embauche d'un service d'ambulances privé, public ou d'ambulance St-Jean.

Les prérequis de formation sont les suivants:

1. Pour les proposés d'ambulance:

- Avoir réussi avec succès une onzième (11) année de scolarité. Aux fins de ce paragraphe, deux (2) années d'expérience dans un service d'ambulance équivalent à une (1) année de scolarité.

2. Pour les conducteurs d'ambulance:

- Avoir réussi avec succès une neuvième (9) année de scolarité. Aux fins de ce paragraphe, deux (2) années d'expérience dans un service d'ambulance équivalent à une (1) année de scolarité, ou être à l'emploi d'un service d'ambulance depuis au moins (3) ans.

Il est à noter que les cours s'adressant aux préposés d'ambulance monopolisent habituellement la grande majorité des candidats inscrits.

5.3 Durée des cours

Les cours de préposés ont une durée de 150 heures et ceux de conducteurs 50 heures.

Ces cours sont offerts à raison d'une dizaine d'heures par semaine selon la disponibilité des candidats.

5.4 Attestation d'études

Le candidat qui a satisfait aux exigences pédagogiques du cours reçoit un certificat délivré par le ministère de l'Education. De plus, la réussite de ce cours constitue un des pré-requis à l'émission des cartes d'attestation de conformité à l'intention des préposés et des conducteurs d'ambulances.

VI- 3e VOLET: POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYES
DU CSSSO

Dans le cadre du régime d'avantage sociaux offerts au personnel du CSSSO, notre organisme consacre un montant représentant un pour-cent (1%) de la masse salariale, aux fins de perfectionnement des employés. Cet argent permet à chaque employé qui le désire soit de poursuivre des études à temps partiel dans une institution d'enseignement, soit de participer à des sessions, congrès ou colloques.

Nous croyons que l'information, la formation et le perfectionnement du personnel permettent d'accroître l'intérêt de celui-ci à son travail et d'améliorer sa contribution au sein de notre organisme.

VII- 4e VOLET: DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE
SECTEUR DES AFFAIRES SOCIALES

Au mois de mars 1980, le ministère des Affaires sociales présentait aux conseils régionaux un document de consultation intitulé "Politique-cadre de développement des ressources humaines dans le secteur des Affaires sociales." Ce document de travail présentait les éléments d'une politique-cadre de développement des ressources humaines dans le secteur des Affaires sociales. Il en clarifiait les principes et les objectifs. Il suggérait une structure-type d'application du processus de développement des ressources humaines. Enfin, en rapport avec les clientèles visées et les activités concernées, il décrivait sommairement les modalités de décentralisation pour l'application de la politique-cadre.

7.1 Principes généraux

La politique-cadre de développement des ressources humaines telle que proposée en mars 1980, repose sur les principes généraux suivants:

1. Elle vise à assurer le maintien de la qualité des services de santé et des services sociaux dans le secteur des Affaires sociales;
2. Elle s'adapte aux nouvelles orientations ministérielles et aux priorités locales et régionales dans le développement des services de santé et des services sociaux.

3. Elle tend à l'utilisation optimale des fonds publics consacrés aux services de santé et aux services sociaux.
4. Elle favorise l'amélioration des conditions de travail du personnel oeuvrant dans les établissements du secteur des Affaires sociales.
5. Elle contribue à préparer les établissements du secteur des Affaires sociales à un nouveau mode de gestion décentralisée des services de santé et des services sociaux. Elle respecte les caractères de spécificité et de complémentarité des établissements.
6. Elle favorise une utilisation rationnelle des ressources et leur répartition équitable entre les régions socio-sanitaires, entre les catégories d'établissements, entre les secteurs de services et, s'il y a lieu, entre les types de fonctions exercée par les ressources humaines.
7. Elle s'ajuste aux besoins des différentes catégories de ressources humaines à l'oeuvre dans une conjoncture de programmes de services en évolution.

7.2 Objectifs

S'intégrant dans une démarche de planification de la main-d'oeuvre, la politique cadre de développement des ressources humaines telle que proposée en mars 1980, avait pour objectif général d'assurer l'adéquation des ressources humaines aux programmes de

services dans le secteur des Affaires sociales. A cette fin, le projet doit répondre aux besoins qui sont exprimés par les établissements et ajustés aux priorités régionales, inter-régionales et centrales dans les domaines de la santé et des services sociaux.

De façon particulière, la politique-cadre de développement des ressources humaines doit viser l'atteinte des objectifs opérationnels ci-après énoncés.

- 1- Promouvoir le développement des ressources humaines dans une perspective de développement organisationnel, pour le personnel oeuvrant dans le réseau des Affaires sociales en vertu d'un contrat de travail ou d'une association volontaire.
- 2- Favoriser la cohérence et la concertation dans le développement des ressources humaines et la planification de la main-d'oeuvre.
- 3- Etendre la considération du développement des ressources humaines au-delà des limites locales de façon à maximiser ses effets à l'échelle de la région, à réduire les écarts ou disparités entre les régions et à rejoindre les orientations fondamentales qui se dégagent d'une analyse de la situation inter-ministérielle dans l'organisation et dans la dispensation des services de santé et des services sociaux.

- 4- Donner à chaque niveau d'intervention (local, régional, central), la responsabilité et les moyens permettant d'optimiser le développement des ressources humaines dans le respect des particularités locales et régionales, ainsi que des orientations du MAS.
- 5- Permettre la détermination d'un ordre de priorités dans la réalisation du développement des ressources humaines.
- 6- Diminuer les délais d'ajustement des ressources humaines aux modifications dans l'évolution et le fonctionnement des services de santé et des services sociaux.
- 7- Permettre aux personnes de se maintenir et d'évoluer dans le système des services de santé et des services sociaux.
- 8- Evaluer l'impact des ressources financières consacrées au développement des ressources humaines.

7.3 Schéma d'application

Le document de consultation datant de mars 1980 proposait un schéma d'application répartissant les niveaux d'intervention entre les établissements, les conseils régionaux et le ministère des Affaires sociales comme suit:

SCHEMA D'APPLICATION PROPOSE EN MARS 1980

Niveau local

Niveau régional

Niveau central

Etablissement ← ——— table régionale ——— → CRSSS ← ——— table centrale ——— → MAS

Il élabore un plan de DRH* qui comprend la formation en cours d'emploi et le perfectionnement.

Il applique au niveau local son plan de formation en cours d'emploi

Il soumet son plan de perfectionnement à la concertation régionale et à la coordination du CRSSS

Il applique la partie du plan de perfectionnement qui lui est particulière et il participe à l'application de la partie du plan qui est commune à plusieurs établissements.

Il utilise pour l'application des activités de DRH les fonds prévus à son budget, les fonds qu'il obtient du CRSSS pour les projets particuliers qu'il y présente pour approbation et enfin, les fonds rendus disponibles dans le cadre du programmes communs aux établissements d'une région ou de plusieurs régions.

Enfin, il fait l'évaluation de l'ensemble des activités de DRH dans son établissement.

Il assure la concertation entre établissements pour l'élaboration et l'application d'un plan régional de perfectionnement en fonction des décisions de comités paritaires, des éléments de base dégagés par la table centrale des CRSSS et enfin, des plans de DRH venant des établissements.

Il reçoit les projets particuliers de perfectionnement soumis par les établissements de sa région et il répartit entre les établissements les fonds prévus à cette fin.

Il applique ou voit à l'application des programmes de perfectionnement pour sa région.

Enfin, il fait l'évaluation des activités de DRH à l'échelle régionale.

En relation avec les CRSSS à la table centrale, et compte tenu des orientations ou des décisions des comités paritaires, il dégage les éléments de base d'une politique de DRH:

- les orientations et politiques du MAS en fonction des priorités de développement dans les services de santé et les services sociaux
- les normes d'application et de financement des programmes de perfectionnement
- les enveloppes budgétaires pour les programmes de perfectionnement

A titre exceptionnel, il élabore, applique et évalue des programmes spéciaux de DRH (ex. stages prévus dans le cadre des échanges franco-québécois

En relation avec les CRSSS à la table centrale et compte tenu des évaluations émanant des comités paritaires, il analyse les diverses évaluations de l'ensemble des programmes de DRH; il procède à des évaluations a posteriori s'il y a lieu, et il reformule ou dégage de nouveau les éléments de base d'une politique de DRH.

* DRH signifie "développement des ressources humaines"

La politique proposée constituait un guide d'action qui vaut pour l'ensemble des ressources humaines oeuvrant dans les établissements de santé et de services sociaux. Cependant, la pratique de la négociation et de la détermination des conditions de travail et des modes de fonctionnement dans le secteur des Affaires sociales a entraîné des considérations distinctes à l'égard de plusieurs catégories de personnel: les cadres, les salariés syndiqués, les salariés syndiquables mais non syndiqués, les professionnels de la santé, ainsi que pour d'autres individus ou groupes associés à l'organisation et la dispensation des services, tels que les bénévoles et les membres de conseils d'administration.

Comme le développement des ressources humaines constitue un élément parmi l'ensemble des conditions de travail et que ces dernières varient selon les catégories de personnel visé, il s'avère important de considérer que ce nouveau mandat sera soumis à des modalités différentes selon les conventions ou contrats de travail qui affecteront spécifiquement les catégories de personnel ci-devant désignées, ainsi que les individus ou les groupes associés aux services. A cet égard, des modalités opérationnelles et spécifiques de développement des ressources humaines deviendront des éléments complémentaires et indispensables qui se préciseront au fur et à mesure de l'évolution des négociations, des ententes et des décisions ayant trait aux ressources humaines impliquées dans la dispensation des services de santé et des services sociaux à la population du Québec.

7.4 Suivi de la politique-cadre de développement des ressources humaines.

Lors de l'émission de son document de travail en mars 1980, le ministère des Affaires sociales prévoyait procéder en 1980-81 à la consultation, à la sensibilisation et à la préparation des organismes concernés, notamment les CRSSS, ainsi qu'à la participation de ces derniers aux activités de formation et de perfectionnement assumées par le ministère au cours de cette année.

Dès 1981-82, le ministère prévoyait que la politique-cadre de développement des ressources humaines pourrait devenir pleinement effective, compte tenu des situations possibles de décentralisation et des modalités d'application de cette décentralisation.

Toutefois, l'acceptation de ce nouveau mandat s'avère problématique pour le CSSSO tant que les ressources humaines et matérielles nécessaires à sa réalisation ne seront pas assurées, l'application de ce mandat exigeant du personnel spécialisé dont le CSSSO ne dispose pas actuellement.

VIII- PERSPECTIVE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

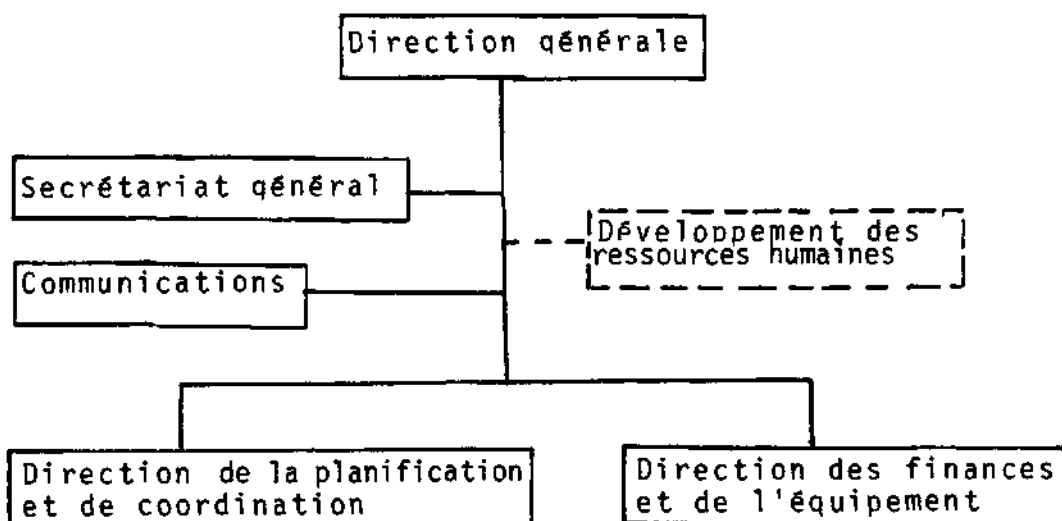
La structure interne du CSSSO ne favorise pas encore l'harmonie des activités touchant les quatre (4) volets de formation précédemment explicités. Ainsi, les activités relatives au perfectionnement des membres des conseils d'administration des établissements relèvent du secteur des "communications"; les activités relatives à la formation des ambulanciers relèvent du secteur "finances et équipement" alors que le perfectionnement des employés du CSSSO se situe sous la responsabilité de la "direction générale". L'arrivée du nouveau mandat concernant le développement des ressources humaines pour les établissements du réseau des Affaires sociales incite à une réflexion plus approfondie quant à la rationalisation de l'ensemble des activités de formation au conseil régional.

Afin de consolider l'ensemble des activités de formation s'inscrivant sous la responsabilité du CSSSO notre organisme prévoit développer, au cours de l'exercice financier 1981-1982, un programme d'activités intitulé "développement des ressources humaines" s'inscrivant sous le chapitre des services aux établissements. Les éléments du programme comprendront:

- 1) le perfectionnement des membres des conseils d'administration

- 2) la coordination de la formation des ambulanciers.
- 3) la formation et le perfectionnement du personnel du réseau.
- 4) la formation et le perfectionnement du personnel du CSSSO.

En ce qui a trait à la structure organisationnelle du CSSSO, ce programme relèvera d'un coordonnateur au perfectionnement, sous la responsabilité hiérarchique de la direction générale. A cet effet, le plan d'organisation figurant ci-après fait état du développement prévu.



L'embauche du personnel nécessaire pour mener à bien ce programme est conditionnelle à l'obtention des budgets de développement requis.

IX CONCLUSION

La conclusion que nous apportons au mémoire rejoint, en quelque sorte, les motifs de la présentation de ce document, tels qu'exposés au chapitre II.

Les conseils régionaux étant essentiellement des organismes régionaux de planification, de coordination et de gestion dans le domaine de la santé et des services sociaux, ceci dans le contexte de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (1971, C. 48) et de la politique de décentralisation administrative du ministère des Affaires sociales, nous croyons que nos interventions découlant de notre mission, seraient incomplètes si nous n'étions pas impliqués au niveau de la formation et du perfectionnement de nos clientèles-cibles précédemment identifiées. Grâce à la décentralisation administrative du ministère des Affaires sociales, nous croyons que, en rapprochant l'action des besoins identifiés particulièrement en ce qui a trait à la formation, ceci permet de tirer un meilleur profit des ressources disponibles. En ce sens, nous reprenons les termes énoncés au chapitre II, signifiant "le bien-fondé de notre intervention".

Toujours dans le contexte de la Loi et de la décentralisation administrative du MAS, les conseils d'administration des conseils régionaux et des établissements sont appelés à jouer un rôle significatif d'où le partage des pouvoirs entre les instances impliquées (MAS, CRSSS,

établissements) exige une préparation des intervenants. Le conseil régional se doit d'assurer sa responsabilité en matière d'information, de formation et de perfectionnement.

Nous croyons donc que ce mémoire préparé par le Conseil de la santé et des services sociaux de l'Outaouais permettra à la commission de prendre connaissance de nos activités de formation et de perfectionnement ainsi que le contexte dans lequel elles s'insèrent.