




Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

RAPPORT SEMESTRIEL

DATE :

IDENTIFICATION	
Nom de l'établissement :	No.
Titre du projet :	

FINALITÉ				
(Inscrire la finalité à laquelle contribue votre projet)				
1. MESURE DE L'IMPACT (LIEN AVEC LA FINALITÉ)				
Indicateurs communs retenus	Cibles			
	T= 0	T= 1 an	T= 2 ans	T= 3 ans ³
Augmentation du temps de gestion de proximités ¹				
Taux de roulement pour le personnel d'encadrement ²				
Taux de rétention des cadres ²				
Nombre de postes vacants ²				
Mesure de satisfaction des cadres ¹				
Indicateurs spécifiques au projet	T= 0	T= 1 an	T= 2 ans	T= 3 ans
Spécifier votre indicateur				
Spécifier votre indicateur				
Spécifier votre indicateur				

2. STATUT GLOBAL DU PROJET			
<p>À l'aide de la légende ci-dessous, identifiez le statut des éléments suivants :</p> <p> en contrôle, (réalisé selon les échéanciers/budget, qualité)</p> <p> à surveiller (risque de retard, ressource non accessible, contrainte, qualité, etc.)</p> <p> en difficulté (arrêt des travaux, incapacité à démarrer, blocage, etc.) – expliquez le cas échéant</p>			
Statut global du projet		Plan de communication	
Respect du budget		Risques	
Transfert des connaissances	interne	État de l'équipe de projet	
	externe		
2.1. PROBLÈMES MAJEURS, POINTS EN SUSPENS ET PRÉOCCUPATIONS (À COMPLÉTER LORSQUE LE STATUT EST À SURVEILLER OU EN DIFFICULTÉ)			

3. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

¹ Réfère au modèle que vous avez choisi dans le cadre de votre projet. Si plusieurs variables, ajouter une annexe

² Voir définition en annexe

³ Nous suggérons une mesure après 3 ans pour apprécier l'effet à plus long terme

Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

4. VENTILATION BUDGÉTAIRE ⁴												
Coût du projet par objectif et livrables	Ressources internes				Ressources externes				Ressources matérielles		TOTAL (\$)	
	Effort (heures personnes)		Coûts (\$)		Effort (heures personnes)		Coûts (\$)		Ressources matérielles (\$)		TOTAL (\$)	
	Prévision	Réel	Prévision	Réel	Prévision	Réel	Prévision	Réel	Prévision	Réel	Prévision	Réel
OBJECTIF 1												
Livrable 1.1												
Livrable 1.2												
Livrable 1.3												
SOUS-TOTAL												
OBJECTIF 2												
Livrable 2.1												
Livrable 2.2												
Livrable 2.3												
SOUS-TOTAL												
OBJECTIF 3												
Livrable 3.1												
Livrable 3.2												
Livrable 3.3												
SOUS-TOTAL												
GESTION DE PROJET												
Chargé de projet												
Honoraire externe												
Réunion-comité de travail												
Autres (spécifiez)												
SOUS-TOTAL												
Coût du projet :												

⁴ Il s'agit du minimum requis. La présentation budgétaire peut suivre un canevas plus détaillé selon le canevas utilisé par l'établissement.

Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

5. ÉTAT D'AVANCEMENT DES OBJECTIFS ET DES LIVRABLES	Cible = Indiquer le % de réalisation prévu pour chacun des livrables. Réel = indiquer % réellement atteint lors des suivis semestriels .													
LÉGENDE DU STATUT	<ul style="list-style-type: none"> ● Livrable <u>en contrôle</u>, devrait être réalisé selon les échéanciers ▲ Livrable <u>à surveiller</u> (risque de retard, ressource non accessible, contrainte, etc.) ■ Livrable <u>en difficulté</u> (arrêt des travaux, incapacité à démarrer, blocage, etc.) – expliquez le cas échéant ○ Livrable à venir, mais pas en difficulté et pas à surveiller 													
OBJECTIF 1 :	INDICATEURS			CIBLES			RÉSULTATS							
							T=0		T=1		T=2			
LIVRABLES	Après 6 mois			Après 12 mois			Après 18 mois			Après 24 mois			Transmis au ministère	
	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	Date dépôt :	Acceptation ministère(1)
	1)													
2)														
3)														
Commentaires sur l'avancement des livrables													(1) <i>Acceptation du ministère</i> : le ministère apprécie la qualité des livrables produits. En cas de refus partiel ou total, le ministère précise les suites à donner	

Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

5. ÉTAT D'AVANCEMENT DES LIVRABLES	Cible = Indiquer le % de réalisation prévu pour chacun des livrables. Réel = indiquer % réellement atteint lors des suivis semestriels .													
LÉGENDE DU STATUT	● Livrable <u>en contrôle</u> , devrait être réalisé selon les échéanciers ▲ Livrable <u>à surveiller</u> (risque de retard, ressource non accessible, contrainte, etc.) ■ Livrable <u>en difficulté</u> (arrêt des travaux, incapacité à démarrer, blocage, etc.) – expliquez le cas échéant ○ Livrable à venir, mais pas en difficulté et pas à surveiller													
OBJECTIF 2 :	INDICATEURS			CIBLES			RÉSULTATS							
							T=0		T=1		T=2			
LIVRABLES	Après 6 mois			Après 12 mois			Après 18 mois			Après 24 mois			Transmis au ministère	
	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	Date dépôt :	Acceptation ministère(1)
1)														
2)														
3)														
Commentaires sur l'avancement des livrables													(1) <i>Acceptation du ministère</i> : le ministère apprécie la qualité des livrables produits. En cas de refus partiel ou total, le ministère précise les suites à donner	

Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

5. ÉTAT D'AVANCEMENT DES LIVRABLES	Cible = Indiquer le % de réalisation prévu pour chacun des livrables. Réel = indiquer % réellement atteint lors des suivis semestriels .													
LÉGENDE DU STATUT	<ul style="list-style-type: none"> ● Livrable <u>en contrôle</u>, devrait être réalisé selon les échéanciers ▲ Livrable <u>à surveiller</u> (risque de retard, ressource non accessible, contrainte, etc.) ■ Livrable <u>en difficulté</u> (arrêt des travaux, incapacité à démarrer, blocage, etc.) – expliquez le cas échéant ○ Livrable à venir, mais pas en difficulté et pas à surveiller 													
OBJECTIF 3 :	INDICATEURS			CIBLES			RÉSULTATS							
							T=0		T=1		T=2			
LIVRABLES	Après 6 mois			Après 12 mois			Après 18 mois			Après 24 mois			Transmis au ministère	
	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	Date dépôt :	Acceptation ministère(1)
1)														
2)														
3)														
Commentaires sur l'avancement des livrables													<i>(1) Acceptation du ministère : le ministère apprécie la qualité des livrables produits. En cas de refus partiel ou total, le ministère précise les suites à donner</i>	

Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

5. ÉTAT D'AVANCEMENT DES LIVRABLES	Cible = Indiquer le % de réalisation prévu pour chacun des livrables. Réel = indiquer % réellement atteint lors des suivis semestriels .													
LÉGENDE DU STATUT	<ul style="list-style-type: none"> ● Livrable <u>en contrôle</u>, devrait être réalisé selon les échéanciers ▲ Livrable <u>à surveiller</u> (risque de retard, ressource non accessible, contrainte, etc.) ■ Livrable <u>en difficulté</u> (arrêt des travaux, incapacité à démarrer, blocage, etc.) – expliquez le cas échéant ○ Livrable à venir, mais pas en difficulté et pas à surveiller 													
OBJECTIF 4 :	INDICATEURS			CIBLES			RÉSULTATS							
							T=0		T=1		T=2			
LIVRABLES	Après 6 mois			Après 12 mois			Après 18 mois			Après 24 mois			Transmis au ministère	
	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	CIBLE	RÉEL	STATUT	Date dépôt :	Acceptation ministère(1)
1)														
2)														
3)														
Commentaires sur l'avancement des livrables													<i>(1) Acceptation du ministère : le ministère apprécie la qualité des livrables produits. En cas de refus partiel ou total, le ministère précise les suites à donner</i>	

Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

6. PÉRENNITÉ ET MESURE DE TRANSFERT INTERNE ET EXTERNE		
Interne En référant à votre plan de projet, précisez les mesures mises en place au cours du dernier semestre pour pérenniser le projet et assurer le transfert des connaissances à l'interne		
T= 6 mois		
T=12 mois		
T=18 mois		
T=24 mois		
Externe Inscrivez les outils, documents, procédures ou autres initiatives (présentations, séminaires...) que vous acceptez de rendre disponible dans le réseau.		
OBJECTIF #___	Définition	Application\ Utilisation
Titre du livrable		
Titre du livrable		
Titre du livrable		
OBJECTIF #___	Définition	Application\ Utilisation
Titre du livrable		
Titre du livrable		
Titre du livrable		
OBJECTIF #___	Définition	Application\ Utilisation
Titre du livrable		
Titre du livrable		
Titre du livrable		
OBJECTIF #___	Définition	Application\ Utilisation
Titre du livrable		
Titre du livrable		
Titre du livrable		

7. RÉSERVÉ AU MINISTÈRE

Annexe – Fiches descriptives des indicateurs
(du Guide prévisionnel de la main d'œuvre - Cadre normatif- mars 2008)

1.1 b) Taux de roulement externe (en heures)

DEFINITION Établit le pourcentage que représente le nombre d'heures travaillées par les personnes quittant définitivement l'établissement pour une période donnée par rapport au nombre d'heures totales travaillées au cours de cette même période. En croisant le taux de roulement en heures avec le taux en personnes, il nous est possible de mesurer l'impact direct des départs sur la prestation de services

VENTILATION Établissement
Les données peuvent aussi être établies par catégories d'emploi du MSSS, sous-catégories, titres d'emploi, statut, service, groupe d'âge.
Cet indicateur est aussi présenté en regroupant plusieurs motifs de départs pour en faire une famille de motifs.

METHODE DE CALCUL Le numérateur comprend toutes les heures des personnes de l'établissement ayant quitté définitivement l'établissement (peu importe le motif) entre le début de la période et la fin de la période. Le dénominateur est la valeur issue des heures du nombre de personnes à l'emploi de l'établissement au début de la période additionnée du nombre de personnes à l'emploi de l'établissement à la fin de la période, divisé par 2 pour donner une moyenne de main d'œuvre pour l'année.
Le taux est obtenu en divisant le numérateur par le dénominateur et en multipliant le résultat ainsi obtenu par 100.

PÉRIODICITÉ Annuelle au 31 mars de l'année financière ou selon les besoins

INTERPRETATION Cet indicateur nous informe sur le niveau que représentent les heures des départs (volontaires et involontaires) sur les heures totales travaillées de l'actif total en main-d'œuvre
Plus la valeur de ce taux est élevée, plus la perte de prestation de service (volume) est importante pour l'organisation

RÉFÉRENCE Liste de regroupement de motifs de départs (et codes associés), voir annexe 4.

FORMULE

$$\text{Taux de roulement (heures)} \\ \text{en heures travaillées} = \frac{\text{Heures totales travaillées des employés qui ont quitté}}{\text{Heures totales travaillées de tous les employés de la période}} * 100$$

Annexe 8 – Fiches descriptives des indicateurs

1.1 a) Taux de roulement externe (en nombre)

DEFINITION Établit le pourcentage que représente le nombre de personnes quittant définitivement l'établissement pour une période donnée par rapport au nombre de personnes à l'emploi de l'organisation au cours de cette même période.

VENTILATION Établissement, globalement ou par motifs de départ
Les données peuvent aussi être établies par catégories d'emploi du MSSS, sous-catégories, titres d'emploi, statut, service, groupe d'âge.

METHODE DE CALCUL Le numérateur comprend toutes les personnes de l'établissement ayant quitté définitivement l'établissement (peu importe le motif) entre le début de la période et la fin de la période.

Le dénominateur est la valeur issue du nombre de personnes à l'emploi de l'établissement au début de la période additionnée au nombre de personnes à l'emploi de l'établissement à la fin de la période, divisé par 2 pour donner la moyenne des effectifs pour l'année.

Le taux est obtenu en divisant le numérateur par le dénominateur et en multipliant le résultat ainsi obtenu par 100.

PÉRIODICITÉ Annuelle au 31 mars de l'année financière ou selon la période désirée. (exemple : trimestriellement)

INTERPRETATION Cet indicateur nous informe sur le niveau que représentent les départs (volontaires et involontaires) sur l'actif total en main-d'œuvre
Plus la valeur de ce taux est élevée, plus la perte de main-d'œuvre (volume) est importante pour l'organisation

RÉFÉRENCE Liste de regroupement de motifs de départs (et codes associés), voir annexe 4.

FORMULE

Taux de roulement (nombre)

$$\begin{aligned} \text{en individu} &= \left(\frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Moyenne de l'effectif}} \right) * 100 \\ &= \left(\frac{\text{Nombre de départs}}{(\text{Effectif du début} + \text{effectif à la fin})/2} \right) * 100 \end{aligned}$$

Taux de rétention des nouvelles embauches \ cadres

<p>DEFINITION</p>	<p>Établit le pourcentage de personnes embauchées pour une période donnée et toujours à l'emploi de l'établissement au terme d'une période de temps déterminée après leur embauche.</p>
<p>VENTILATION</p>	<p>Établissement : Les données peuvent aussi être établies par catégories d'emploi du MSSS, sous-catégories, titres d'emploi, statut, service, groupe d'âge.</p>
<p>METHODE DE CALCUL</p>	<p>Le numérateur comprend le nombre de personnes embauchées pour une période donnée, toujours à l'emploi au terme d'une période donnée après la date d'embauche. Le dénominateur comprend toutes les personnes embauchées pour une période donnée.</p> <p>Le taux est obtenu en divisant le numérateur par le dénominateur ; il présente le taux de rétention pour chacun des intervalles suivants: 6 ou 12, 18, 24 mois, multiplié par 100.</p>
<p>INTERPRETATION</p>	<p>Cet indicateur nous informe sur la capacité de l'établissement à retenir ses ressources nouvellement embauchées.</p> <p>Plus la valeur du taux est élevée, plus la capacité de retenir les ressources est forte.</p> <p>Il faut noter que ce taux ne prend en compte que les personnes nouvellement embauchées et ne tient pas compte de toutes les ressources déjà à l'embauche et ayant obtenu une mutation dans le groupe pour lequel on mesure la rétention.</p>
<p>FORMULE</p> <div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; text-align: center;"> <p><u>Taux de rétention chez les nouveaux</u></p> $1 - \left(\frac{\text{Nombre d'arrivées qui ont quitté}}{\text{Nombre d'arrivées}} \right) * 100$ </div>	

Poste vacant

<p style="text-align: center;">DEFINITION</p>	<p><u>Structure de postes :</u> l'ensemble des postes autorisés, à temps complet permanent ou à temps partiel permanent et budgétisé. Le cahier de postes (présenté par direction ou service) est le reflet de la réalité organisationnelle et budgétaire.</p> <p><u>Détenteur de poste ou titulaire :</u> personne qui détient un statut temps complet permanent (TCP) ou un statut temps partiel permanent (TPP).</p> <p><u>Non détenteur de poste :</u> personne qui ne détient pas un statut de temps complet permanent (TCP) ou un statut à temps partiel permanent (TPP).</p> <p><u>Poste comblé :</u> poste prévu à la structure de poste de l'établissement, à temps complet permanent ou à temps partiel permanent pour lequel il y a un titulaire nommé. L'état du « titulaire » (par exemple en congé ou déplacé de son poste pour effectuer un remplacement) ne modifie en rien la notion de poste comblé.</p> <p><u>Poste vacant :</u> poste à temps complet permanent ou à temps partiel permanent prévu à la structure de l'établissement et qui n'est pas comblé.</p> <p><u>Poste vacant en attente de titulaire :</u> poste à TCP ou à TPP prévu à la structure de l'établissement et ayant fait l'objet d'un affichage et d'une nomination et pour lequel la prise effective du poste n'est pas débutée par le nouveau titulaire (ex. congé de maternité); à ne pas confondre avec le poste comblé temporairement dépourvu de son titulaire.</p> <p><u>Poste vacant temporairement dépourvu de son titulaire :</u> poste à TCP ou TPP prévu à la structure de postes et pour lequel le titulaire a débuté ses fonctions, mais est absent pour un des différents motifs prévus aux conventions collectives (ex. congé sans solde).</p> <p>À noter, l'on retrouve dans les tables d'« état de poste » des agents payeurs, les deux états de postes définis précédemment soit le « <i>poste vacant en attente de titulaire</i> » et le « <i>poste vacant temporairement dépourvu de son titulaire</i> ». Or, dans un exercice de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, ces derniers ne doivent pas être considérés à titre de postes vacants. Ils sont dans la famille des postes comblés.</p>
--	---