

*Association des Cadres Supérieurs
de la Santé et des Services Sociaux*

Plan de développement stratégique

2021 ▶ 2024

▶ acssss.qc.ca

**AC/
SSSS**
ASSOCIATION DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA SANTÉ
ET DES SERVICES SOCIAUX

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE



Carole Trempe

Présidente-directrice générale

carole.trempe.acssss@ssss.gouv.qc.ca

ALLER DE L'AVANT, AVEC VISION ET FORCE

Le contexte des dernières années, ainsi que la crise de la pandémie liée à la COVID-19, ont créé pour l'ACSSSS de grandes opportunités de réflexion. Celle-ci s'est avérée riche et fructueuse, car elle a permis à l'Association de réaffirmer son rôle clé de représentant dédié et efficace des cadres supérieurs et hors-cadre de la grande communauté de la santé et des services sociaux.

Je tiens d'ailleurs à profiter de l'occasion pour remercier sincèrement et chaleureusement les membres du conseil d'administration de l'ACSSSS pour leur collaboration et leur engagement des dernières années. La conception du plan stratégique 2021-2024 de notre association a été inspirée par le partage, les échanges et la mise en commun de leur grande expérience et de leur précieuse expertise du terrain. Je tiens également à transmettre mes profonds remerciements à l'équipe de la permanence pour son apport et son soutien de tous les instants. C'est grâce au travail et à la contribution de chacune et chacun que nous réussissons à accomplir autant.

Je suis fière des travaux ayant mené au développement - et maintenant à la mise en œuvre - de notre plan stratégique 2021-2024, qui met en lumière la vision claire et efficiente de l'ACSSSS, à l'image de la qualité et de l'excellence de ces acteurs stratégiques et engagés du réseau de la santé et des services sociaux que sont les cadres supérieurs et les hors-cadre. Nous nous souhaitons par conséquent, à toutes et à tous, le meilleur des succès dans l'accomplissement de nos missions respectives, dans le plus grand respect et au service des intérêts de la population québécoise.

Carole Trempe, Présidente-Directrice Générale

MISE EN CONTEXTE

L'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux (ACSSSS) est dans une période charnière de son histoire.

Pour l'expliquer, mentionnons d'abord les bouleversements provoqués par une succession de réformes importantes qui, au fil des ans, a impacté toutes les sphères du réseau public. Ce fut le cas notamment avec l'entrée en vigueur la loi 10, véritable tsunami dont les cadres supérieurs et les hors-cadre ont été parmi ceux et celles qui ont eu à en payer le plus lourd tribut : diminution substantielle de 42 % du personnel d'encadrement supérieur étalée sur quatre ans, détérioration des conditions de travail, augmentation des charges et responsabilités, épuisement professionnel et disparition de l'Association des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints de la santé et des services sociaux, pour ne nommer que cela. Et pour couronner le tout, la plus importante crise sanitaire des 100 dernières années à gérer à partir du printemps 2020.

Malgré ces tempêtes et au cours de celles-ci, les cadres supérieurs et les hors-cadre sont demeurés entièrement dédiés et mobilisés afin de poursuivre leur engagement d'offrir à la population qu'ils desservent des soins et services de

qualité. C'est tout à leur honneur, et il est juste de le souligner. Dans ce contexte, il est aisé de comprendre que l'association qui représente les cadres supérieurs et les hors-cadre de la santé et des services sociaux, l'ACSSSS, a, elle aussi, subi les contrecoups de ces événements.

Pensons, par exemple, à la diminution non négligeable des adhésions à l'Association en raison des nombreuses suppressions de postes et des nombreux départs à la retraite prématurés, à la réduction drastique des opportunités de dispenser à ses membres des activités de développement répondant au besoin toujours grandissant d'excellence, ainsi qu'à l'augmentation de sa charge de travail en soutien et au maintien de conditions de travail adéquates pour tous les cadres supérieurs et hors-cadre. Ajoutons à cela le développement d'une concurrence d'autres associations qui tentent de s'approprier une partie des membres et futurs adhérents de l'ACSSSS, bien que celle-ci demeure, par Décret gouvernemental et aux yeux des instances publiques, leur représentant officiel.

L'ACSSSS se trouve par conséquent dans une période de son existence où s'intensifie pour elle le besoin de mener une réflexion stratégique et un exercice de planification substantiel et structuré, l'objectif étant à la fois de se réactualiser, de se



consolider et de réaffirmer avec encore plus de force et de pertinence le leadership essentiel et l'influence qu'elle exerce, et ce, au bénéfice de tous.

Chose certaine, le réseau de la santé et des services sociaux du Québec a plus que jamais besoin de la contribution optimale de ses cadres supérieurs et de ses hors-cadre pour réaliser son mandat avec succès, au profit du bien-être de la population québécoise. Tout autant d'ailleurs que ces cadres supérieurs et hors-cadre ont plus que jamais besoin, eux, d'être soutenus, défendus, développés et représentés par une association forte, enracinée, innovante, à l'écoute de leurs besoins et gouvernée avec vision et efficacité. Or, c'est justement sur ces bases et ces aspirations que se fonde le plan de développement stratégique 2021-2024 de l'ACSSSS.

NOTRE MISSION

Axée sur l'excellence, l'innovation et le partenariat, l'ACSSSS est le chef de file en matière de représentation, de soutien, de développement professionnel et de rayonnement de ses membres. De plus, elle œuvre activement à constituer et à maintenir un environnement de travail qui soit le plus constamment favorable à leur épanouissement et à leur contribution optimale au réseau de la santé et des services sociaux.

NOS VALEURS

Les valeurs au cœur des décisions et des actions de l'ACSSSS sont celles qu'elle partage avec ses membres qui, dans l'exercice quotidien de leurs fonctions de direction et en collaboration avec leurs équipes, travaillent à offrir à la population des soins et services de qualité. Ces valeurs sont :

► L'EXCELLENCE

Réfère à la compétence professionnelle, aux meilleures pratiques de gestion et à l'intégrité, l'éthique, la rigueur et le discernement dans la mise en action au quotidien. En appel à un niveau de conscience qui place la communication, l'écoute et l'attention aux autres au cœur du succès, qui n'est possible qu'en équipe. L'excellence implique de savoir-être, de savoir-faire et aussi de savoir faire durer, dans le temps.

► LA CRÉATIVITÉ

S'infère de l'ouverture sur les pratiques innovantes et la recherche de l'innovation. Elle implique d'oser, d'avoir le courage managérial de créer, de sortir des sentiers battus, de voir autrement, d'imaginer et de s'allier à la technologie novatrice.

► LE DÉPASSEMENT

Demande de voir loin, plus loin encore et globalement. De s'améliorer par la formation continue, par la volonté de découvrir, de se nourrir intellectuellement et de s'introspecter. De se comparer, aussi, pour progresser, de bouger, de refuser l'inertie.

► LE COURAGE

S'entend de l'ardeur, du cœur, de la bravoure, de la force mentale, de la hardiesse, du cran, de la volonté et de la persévérance.



NOS CLIENTÈLES



La clientèle principale de l'ACSSSS est l'ensemble de ses membres, composée des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux et des hors-cadre qui œuvrent dans le réseau public et les établissements privés conventionnés. L'Association ayant été désignée, par Décret gouvernemental, seul représentant officiel de ces cadres supérieurs et hors-cadre auprès des instances publiques, ceux-ci en deviennent automatiquement des membres cotisants dans les 30 jours suivant leur nomination.

Les cadres supérieurs et les hors-cadre de la santé et des services sociaux qui ont malheureusement fait le choix de renoncer à leur adhésion à l'ACSSSS représentent aussi une des clientèles cibles importantes. L'Association cherche en effet à les faire intégrer ou réintégrer ses rangs, non seulement pour qu'ils puissent profiter des nombreux services avantageux qu'elle offre, mais aussi pour des raisons de solidarité associative et d'éthique. En effet, puisque l'ACSSSS demeure le seul représentant officiel de leur catégorie d'emploi auprès du gouvernement, ces cadres supérieurs et hors-cadre continuent tout de même de bénéficier du fruit des efforts que l'Association déploie sans relâche pour bonifier leurs conditions de travail et d'exercice, bien qu'ils ne paient plus leur cotisation de membre.

L'ACSSSS compte par ailleurs parmi ses clientèles cibles au sens large du terme des instances gouvernementales, institutions et organismes avec qui elle a besoin d'interagir et collaborer régulièrement dans le cadre de la réalisation de sa mission et de l'atteinte de ses objectifs stratégiques. C'est le cas notamment du Ministère de la Santé et des Services Sociaux et ses représentants avec qui elle entretient des liens privilégiés, mais aussi des milieux de l'enseignement et de la recherche, des médias d'information, ainsi que de diverses organisations de la société civile œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux.

NOS PRINCIPAUX ENJEUX

L'identification détaillée des défis et des enjeux auxquels est confrontée l'ACSSSS représente une étape importante de son processus de planification stratégique 2021-2024 puisqu'elle lui permet d'effectuer avec plus d'efficacité et de finesse ses choix stratégiques et de déterminer la nature des actions qu'elle prévoit déployer pour les poursuivre.

Pour les besoins du présent exercice, les enjeux de l'ACSSSS ont été regroupés en quatre grandes catégories. Ces enjeux ont été identifiés à partir d'un travail d'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités qui caractérisent l'environnement de l'Association et celui de ses membres dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles.

► ENJEUX CENTRAUX

Les enjeux centraux sont particulièrement stratégiques puisqu'ils possèdent une haute incidence sur le succès, voire l'existence, de l'ACSSSS. Ils sont aussi centraux parce que situés au cœur de sa mission ou de son fonctionnement et parce qu'ils exigent que les activités et services qui en découlent soient réalignés ou intensifiés. Ces enjeux centraux sont :

- L'augmentation, la consolidation, l'implication et la fidélisation des membres.
- La viabilité financière de l'Association et un financement à la hauteur de ses projets et ambitions.
- La mise à jour des activités de développement professionnel pour les membres et de l'accompagnement des nouveaux cadres.
- La révision du modèle de gouvernance l'ACSSSS pour favoriser l'implication des membres.
- La reconnaissance distincte par décrets des conditions de travail et d'exercice pour les cadres supérieurs et les hors-cadre.

► ENJEUX D'IMPACT

Les enjeux d'impact sont aussi des enjeux névralgiques puisque, combinés, ils ont une haute incidence sur les enjeux centraux. Ainsi, s'attaquer aux enjeux d'impact représente une des clés d'une réponse adéquate aux enjeux centraux. Ces enjeux d'impact sont :

- Le développement d'une offre de services innovante qui répond aux besoins des membres.
- La représentation politique soutenue en faveur des conditions de travail et d'exercice des cadres supérieurs et hors-cadre.
- L'intensification des liens et de la communication avec les membres.
- Le rayonnement de l'Association autant à l'externe qu'auprès de ses membres.
- La consolidation du positionnement et de la relation de coopération et de partenariat avec le MSSS, les PDG des CISSS, CIUSSS, CHU, Instituts et établissements privés conventionnés.
- L'intensification de la crédibilité et de la reconnaissance de l'Association comme instance unique et privilégiée de représentation des cadres supérieurs et des hors-cadre.

NOS PRINCIPAUX ENJEUX



► ENJEUX D'AMÉLIORATION CONTINUE

Les enjeux d'amélioration continue sont liés à des activités et des services que mène et offre déjà l'organisation et qui connaissent du succès. L'objectif poursuivi face à ce type d'enjeu est donc celui de l'amélioration continue de la qualité et de l'excellence des activités et services en question. Ces enjeux sont :

- La défense des intérêts individuels des membres par des services juridiques personnalisés.
- La poursuite des activités de développement, d'accompagnement et de coaching actuellement pertinentes et performantes.

► ENJEUX D'INFLUENCE

Ces enjeux font partie de l'environnement externe de l'organisation et l'affectent soit de manière temporaire, car contextuels, soit de manière persistante. Ce sont des enjeux dont on doit tenir compte dans nos analyses, choix stratégiques et activités car ils ont sur ceux-ci une influence non négligeable, parfois même déterminante. Ces enjeux d'influence sont :

- L'évolution du profil des cadres et les changements générationnels et de culture.
- Le changement de gouvernement au niveau provincial.
- Le contexte sanitaire difficile lié à la pandémie de COVID-19.
- Les défis et les difficultés du réseau public, incluant les conséquences de la loi 10.
- La concurrence de certaines associations qui recrutent des cadres supérieurs, malgré qu'elles n'en soient pas les représentants officiels auprès du gouvernement.

NOTRE VISION

L'énoncé de vision de l'ACSSSS se situe au cœur de sa planification stratégique 2021-2024 puisqu'il résume l'essentiel, d'une part, de ce que l'Association souhaite être et accomplir au cours des années à venir et, d'autre part, de l'impact positif qu'elle souhaite que le fruit de son travail ait sur ses membres. Il se définit comme suit :

Être le point de ralliement, la voix et le soutien fort et incontournable des cadres supérieurs et hors-cadre de la santé et des services sociaux, reconnus par les autorités publiques à la hauteur de leur engagement, dévouement, leadership, esprit de collaboration et contribution à notre bien-être collectif.



NOS AXES, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

À la lumière des enjeux identifiés et de sa vision, l'ACSSSS a choisi de structurer ses interventions des trois prochaines années autour de quatre grands axes et orientations qui se déclinent en dix objectifs stratégiques.

Le premier axe se concentre sur l'important travail de représentation et de défense des droits et intérêts des membres que mène l'ACSSSS. Le second incarne la volonté d'intensifier les rôles de leaders, partenaires et collaborateurs qu'occupent l'Association et ses membres dans la recherche et la mise en œuvre de solutions en matière de santé et de services sociaux.

Le troisième axe détermine les priorités d'actions concernant le renforcement de l'ACSSSS et de sa relation avec ses membres. Le quatrième axe, quant à lui, oriente de manière signifiante les activités et les services de développement professionnel et d'accompagnements des nouveaux cadres, situés tous deux au cœur de la mission de l'Association.



NOS AXES, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

AXE 1

DES MEMBRES SOUTENUS,
DÉFENDUS, ÉPANOUIS
ET RESPECTÉS



► ORIENTATION

Représenter et soutenir activement et créativement les membres sur les enjeux clés concernant la défense de leurs droits, de leurs intérêts, de leurs conditions de travail et de leurs conditions d'exercice, ainsi que leur bien-être et leur épanouissement professionnels.

► OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- 1 Mener des actions politiques et juridiques soutenues pour l'adoption et l'application de décrets distincts octroyant aux cadres supérieurs et hors-cadre des conditions de travail et d'exercice équitable et en adéquation avec la complexité de leur charge, leur niveau de responsabilités et leur contribution à la qualité des soins et des services.
- 2 Veiller à l'amélioration continue de la qualité, de la rapidité et de l'efficacité des services d'assistance juridique personnalisée offerts aux membres pour la défense de leurs droits et intérêts dans la justice, le respect et la dignité.
- 3 Développer de manière proactive et rendre accessible des activités et services alternatifs visant à soutenir les membres et à favoriser leur épanouissement personnel et professionnel face à des défis émergents ou à des circonstances qui les affectent.

NOS AXES, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

AXE 2

DES LEADERS IMPLIQUÉS
ET RECONNUS COMME DES
PARTENAIRES CLÉS



► ORIENTATION

Canaliser l'intelligence collective et l'expertise des membres pour renforcer leur positionnement de leaders et d'influenceurs impliqués dans les débats, enjeux et recherche de solutions en santé et services sociaux dans une perspective de coopération, de partenariat, de contribution sociale et de rayonnement public.

► OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- 1 Créer et offrir aux autorités publiques des espaces innovants et agiles d'échange et de collaboration afin de mettre à profit les compétences et l'expérience privilégiées de l'Association et de ses membres dans l'identification et la mise en place de solutions créatives aux enjeux publics en santé et services sociaux.
- 2 Favoriser la participation de l'Association et de ses membres à des événements, débats publics et initiatives ciblées, en collaboration avec des organisations de la société civile lorsque pertinent, afin de mettre à contribution et en valeur leur expertise unique.

NOS AXES, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

AXE 3

UNE ASSOCIATION FORTE,
MOBILISATRICE, ENRACINÉE ET
COMMUNICANTE



► ORIENTATION

Renforcer les liens, l'attachement et la relation de communication entre l'Association et ses membres et assurer sa pérennité, sa saine gouvernance et son rayonnement au sein de la communauté des cadres supérieurs et des hors-cadre de la santé et des services sociaux.

► OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- 1 Concevoir et déployer une stratégie d'actions intégrées visant à augmenter l'adhésion des cadres supérieurs et des hors-cadre à l'Association, ainsi qu'à consolider son financement, aussi par le biais de moyens alternatifs.
- 2 Optimiser le modèle et les pratiques de gouvernance de manière à favoriser la représentativité et l'engagement des membres, de même qu'une gestion saine, participative et efficace.
- 3 Bonifier, structurer et systématiser la diffusion d'informations pertinentes, les mécanismes de communication et les occasions d'échange entre l'Association et ses membres.

NOS AXES, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

AXE 4

UN DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL PERTINENT,
INNOVANT, ACCESSIBLE ET
D'EXCELLENCE



► ORIENTATION

Concevoir, soutenir et rendre accessible des activités de développement professionnel innovantes et stimulantes, à la fois ancrées sur les besoins en constante évolution des membres, sur l'expérience de leur réalité terrain et sur la promotion de l'excellence.

► OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- 1 Instaurer, en collaboration avec le MSSS, un programme virtuel d'intégration et d'accompagnement des nouveaux cadres supérieurs et hors-cadre répondant à leurs besoins spécifiques et ancré dans le réel, afin de les placer en condition de succès à court, moyen et long terme.
- 2 Actualiser l'offre d'activités de développement professionnel pour l'arrimer aux réalités de pratique actuelles, aux besoins spécifiques et variés des membres, ainsi qu'aux valeurs d'accessibilité, d'innovation, de dépassement et d'excellence.

MOT DE LA FIN



Le plan de développement stratégique 2021-2024 présente les voies dans lesquelles s'engage l'ACSSSS dans la poursuite de sa vision et dans la réalisation de son mandat au cours des trois années à venir.

Parmi ces choix figure l'importance de défendre les droits et intérêts des cadres supérieurs et des hors-cadres de la santé et des services sociaux, de leur assurer des conditions de travail et d'exercice justes et équitables, et de favoriser pour eux un bien-être personnel et professionnel mérité. Figure aussi la volonté d'affirmer le rôle de partenaire clé de la santé et des services sociaux que leurs compétences et expertises particulières leur permettent de jouer de manière unique. Figure par ailleurs la nécessité de leur proposer un accompagnement et des opportunités de développement professionnel à la hauteur de leurs besoins et de leurs responsabilités. Et figure enfin la pertinence de leur offrir une association professionnelle engageante, solide et communicante qui les représente avec force, compréhension, efficacité et dignité.

C'est donc avec beaucoup de détermination et d'enthousiasme que l'ACSSSS s'investit maintenant, avec son conseil d'administration, ses différents comités de travail et son personnel, dans la mise en œuvre de ce plan. Un plan dont l'ambition n'a d'égale que la volonté de mettre en valeur ce que sont réellement les cadres supérieurs et les hors-cadre de la santé et des services sociaux : des personnes reconnues pour leur excellence et portées par leur profond engagement, leur sincère dévouement et leur travail sans relâche, au quotidien et avec leurs équipes, afin d'assurer des soins et de services de haute qualité.

TABLEAU SYNOPTIQUE

► VISION

Être le point de ralliement, la voix et le soutien fort et incontournable des cadres supérieurs et hors-cadre de la santé et des services sociaux, reconnus par les autorités publiques à la hauteur de leur engagement, dévouement, leadership, esprit de collaboration et contribution à notre bien-être collectif.

► MISSION

Axée sur l'excellence, l'innovation et le partenariat, l'ACSSSS est le chef de file en matière de représentation, de soutien, de développement professionnel et de rayonnement de ses membres. De plus, elle œuvre activement à constituer et à maintenir un environnement de travail qui soit le plus constamment favorable à leur épanouissement et à leur contribution optimale au réseau de la santé et des services sociaux.

1

DES MEMBRES SOUTENUS, DÉFENDUS, ÉPANOUIS ET RESPECTÉS

Représenter et soutenir activement et créativement les membres sur les enjeux clés concernant la défense de leurs droits, de leurs intérêts, de leurs conditions de travail et de leurs conditions d'exercice, ainsi que leur bien-être et leur épanouissement professionnels.

- 1 Mener des actions politiques et juridiques soutenues pour l'adoption et l'application de décrets distincts octroyant aux cadres supérieurs et hors-cadre des conditions de travail et d'exercice équitables et en adéquation avec la complexité de leur charge, leur niveau de responsabilités et leur contribution à la qualité des soins et des services.
- 2 Veiller à l'amélioration continue de la qualité, de la rapidité et de l'efficacité des services d'assistance juridique personnalisée offerts aux membres pour la défense de leurs droits et intérêts dans la justice, le respect et la dignité.
- 3 Développer de manière proactive et rendre accessible des activités et services alternatifs visant à soutenir les membres et à favoriser leur épanouissement personnel et professionnel face à des défis émergents ou à des circonstances qui les affectent.

2

DES LEADERS IMPLIQUÉS ET RECONNUS COMME DES PARTENAIRES CLÉS

Canaliser l'intelligence collective et l'expertise des membres pour renforcer leur positionnement de leaders et d'influenceurs impliqués dans les débats, enjeux et recherche de solutions en santé et services sociaux dans une perspective de coopération, de partenariat, de contribution sociale et de rayonnement public.

- 1 Créer et offrir aux autorités publiques des espaces innovants et agiles d'échange et de collaboration afin de mettre à profit les compétences et l'expérience privilégiées de l'Association et de ses membres dans l'identification et la mise en place de solutions créatives aux enjeux publics en santé et services sociaux.
- 2 Favoriser la participation de l'Association et de ses membres à des événements, débats publics et initiatives ciblées, en collaboration avec des organisations de la société civile lorsque pertinent, afin de mettre à contribution et en valeur leur expertise unique.

3

UNE ASSOCIATION FORTE, MOBILISATRICE, ENRACINÉE ET COMMUNICANTE

Renforcer les liens, l'attachement et la relation de communication entre l'Association et ses membres et assurer sa pérennité, sa saine gouvernance et son rayonnement au sein de la communauté des cadres supérieurs et des hors-cadre de la santé et des services sociaux.

- 1 Concevoir et déployer une stratégie d'actions intégrées visant à augmenter l'adhésion des cadres supérieurs et des hors-cadre à l'Association, ainsi qu'à consolider son financement, aussi par le biais de moyens alternatifs.
- 2 Optimiser le modèle et les pratiques de gouvernance de manière à favoriser la représentativité et l'engagement des membres, de même qu'une gestion saine, participative et efficace.
- 3 Bonifier, structurer et systématiser la diffusion d'informations pertinentes, les mécanismes de communication et les occasions d'échange entre l'Association et ses membres.

4

UN DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL PERTINENT, INNOVANT, ACCESSIBLE ET D'EXCELLENCE

Concevoir, soutenir et rendre accessible des activités de développement professionnel innovantes et stimulantes, à la fois ancrées sur les besoins en constante évolution des membres, sur l'expérience de leur réalité terrain et sur la promotion de l'excellence.

- 1 Instaurer, en collaboration avec le MSSS, un programme virtuel d'intégration et d'accompagnement des nouveaux cadres supérieurs et hors-cadre répondant à leurs besoins spécifiques et ancré dans le réel, afin de les placer en condition de succès à court, moyen et long terme.
- 2 Actualiser l'offre d'activités de développement professionnel pour l'arrimer aux réalités de pratique actuelles, aux besoins spécifiques et variés des membres, ainsi qu'aux valeurs d'accessibilité, d'innovation, de dépassement et d'excellence.