

## État de situation concernant la main-d'œuvre et les heures supplémentaires

Depuis plusieurs années, le réseau de la santé et des services sociaux est aux prises avec des difficultés de planification et de recrutement en matière de main-d'œuvre, et ce, particulièrement pour les titres d'emploi en soins infirmiers. Le phénomène s'étend au-delà de nos frontières et ne représente pas une situation unique à la région de Québec.

Bien que préoccupant, l'état de situation concernant la main-d'œuvre de l'Hôpital Laval évolue au rythme de l'offre et de la demande régionale pour les travailleurs du réseau. Au-delà des mouvements de main-d'œuvre liés notamment aux départs à la retraite, aux absences pour assurance-salaire et aux absences pour maternité et congé parental, il y a le recours aux heures supplémentaires, volontaires et obligatoires, qui crée une pression sur le personnel en place.

À la lumière de ce qui précède, la direction de l'Hôpital Laval, de pair avec ses partenaires internes, s'est engagée à développer une approche intégrée et continue de la planification et de la gestion des effectifs et à déployer des moyens novateurs en matière d'attraction, de recrutement et de rétention du personnel.

Gino Albert  
Directeur des ressources  
humaines

Diogène Roussy  
Directeur adjoint des ressources  
humaines



## Portrait 2007-2008

### Embauches et départs

Depuis quelques années, le niveau d'embauches et de départs dans la plupart des titres d'emploi est relativement stable. Toutefois, nous avons noté une légère baisse des embauches pour l'année 2007-2008. Il faut mentionner que le recrutement et l'embauche du personnel ont été plus difficiles et nous avons dû déployer divers moyens pour atteindre nos objectifs. Par ailleurs, la mise en œuvre du processus de réorganisation des soins et du travail sur les unités de soins permettra l'intégration de 40 infirmières auxiliaires dont l'embauche est déjà confirmée.

En ce qui a trait aux inhalothérapeutes, notons que le nombre d'embauches a augmenté de façon significative en 2007-2008. La situation des préposés aux bénéficiaires est toutefois fort différente avec un nombre moins élevé d'embauches et des départs importants et constants au cours des trois dernières années. La situation des secrétaires médicales et des technologistes médicaux est également préoccupante avec un taux plus élevé de départs que d'embauches.

Avec l'augmentation des départs à la retraite au cours des prochaines années, il sera de plus en plus difficile de maintenir un écart « satisfaisant » entre le nombre d'embauches et le nombre de départs, et ce, pour la majorité des titres d'emploi.



### Pistes d'action – Recrutement 2007-2008

Pour contrer les phénomènes énoncés précédemment, nous avons mis en pratique plusieurs actions visant le recrutement et l'embauche de nos ressources humaines au cours de la dernière année :

- Participation aux divers salons d'emploi des maisons d'enseignement de la région et d'ailleurs
- Journée carrières à l'Hôpital Laval
- Offres d'emploi dans les maisons d'enseignement de la région
- Recrutement continu sur le site *Santé Montréal*
- « Flash emploi » sur la page d'accueil du site Internet de l'hôpital
- Embauche d'étudiants à l'été 2007
- Accueil de stagiaires sur une base continue pour différents titres d'emploi
- Participation à la *Journée jeunes explorateurs*

Actions spécifiques pour les soins infirmiers :

- Augmentation du nombre d'externes en soins infirmiers pour l'été 2008
- Coup d'éclat infirmier (blitz d'entrevues) en novembre 2007
- Intégration des infirmières auxiliaires sur les unités de soins
- Rencontre des stagiaires en soins infirmiers présentes à l'hôpital durant l'année
- Maintien d'un lien avec les candidates en soins infirmiers entre leur date d'embauche et leur entrée en fonction

### Des résultats encourageants en 2007-2008

La situation, au 18 mars 2008, indique des résultats très satisfaisants avec un recrutement de :

- 75 CEPI et infirmières (depuis septembre 2007)
- 40 infirmières auxiliaires
- 20 externes (étudiantes en soins infirmiers) pour l'été 2008
- 20 inhalothérapeutes
- 22 préposés aux bénéficiaires
- 7 secrétaires médicales
- 5 techniciens en électrophysiologie
- 5 technologistes médicaux
- 7 technologues en radiodiagnostic
- 37 embauches ont également été enregistrées dans les autres titres d'emploi

Et ce, pour un total de 238 embauches.

## Heures supplémentaires

La Direction des soins infirmiers, préoccupée par une répartition équitable de la main-d'œuvre infirmière sur les unités de soins et les services, répond difficilement aux différentes demandes de ressources afin de maintenir l'accès aux services sans avoir recours aux heures supplémentaires volontaires et obligatoires. Ceci a également des impacts, dont l'augmentation des absences ponctuelles provoquant à nouveau des heures supplémentaires ou du non-remplacement.

Du 13 mai 2007 au 2 février 2008, la liste de rappel de la Direction des soins infirmiers a répertorié pour les infirmières 17 124 heures supplémentaires volontaires, 1279 heures supplémentaires obligatoires et 6872 heures de non-remplacement reliées à une baisse d'activités ou à un manque d'effectifs, et cela, sur les trois quarts de travail confondus.

## Pistes d'amélioration et solutions proposées



Depuis mars 2008, des travaux majeurs sont mis en œuvre sous la supervision de la Direction des ressources humaines afin de répondre aux nombreuses problématiques soulevées précédemment. Afin d'ajuster les structures de postes et favoriser l'attraction et la fidélisation de nos ressources humaines, différents mandats sont en cours :

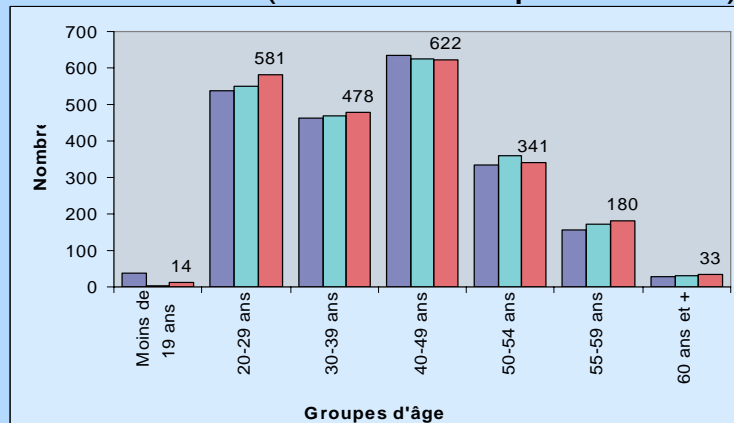
- le rehaussement des postes à temps partiel;
- la titularisation des infirmières à statut occasionnel;
- la mise en œuvre d'un processus accéléré de dotation des postes;
- la révision de la composition des postes;
- la réaffectation des infirmières en retrait préventif.

Pour actualiser ces mesures, plusieurs groupes de travail ont été mis sur pied avec la contribution des directions cliniques, de la Direction des ressources humaines et du Syndicat des professionnelles en soins infirmiers et cardiorespiratoires de l'Hôpital Laval (SPSICHL).

## Quelques tableaux explicatifs de la situation de la main-d'œuvre

### Données de l'Hôpital Laval

### Répartition du personnel selon le groupe d'âge (Nombre de personnes)



#### Effectif total:

- 05-06 → 2188
- 06-07\* → 2207
- 07-08\*\* → 2249

	- De 19ans	20-29	30-39	40-49	50-54	55-59	60ans et +
05-06	36	539	461	633	335	155	29
06-07*	3	550	468	626	358	171	31
07-08**	14	581	478	622	341	180	33

\* Les étudiants actifs ne sont pas inclus dans cette période.

\*\* 2007-2008 à partir de 01/04/07 jusqu'au 17/12/07.

# Embauches et départs

Portrait des embauches et départs selon le type d'emploi.

Emploi	2005-2006		2006-2007		2007-2008*		
	Embauches	Départs	Embauches	Départs	Embauches	À venir	Départs
Commis/secrétaires	29	19	22	20	15	-	21
Infirmières	83	50	108	55	67	19	58
Infirmières cliniciennes	10	20	7	24	9	1	20
Inhalothérapeutes	11	7	8	7	17	3	4
Polyvalents	22	-	27	-	3	-	-
Pab	28	20	47	17	22	-	24
Secrétaires médicales	9	3	5	12	4	-	5
Techniciens en électrophysiologie	2	2	2	3	2	-	0
Technologistes médicaux	4	-	6	6	2	-	7
Technologues en radiodiagnostic	1	3	5	3	7	-	1
Autres titres d'emploi	56	77	68	76	48	7	59
<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>201</b>	<b>305</b>	<b>223</b>	<b>196</b>	<b>30</b>	<b>199</b>

\*2007-2008 données du 01/04/07 au 05/03/08

# Ensemble des retraites par catégorie d'emploi (Réal et Prévision)

Catégorie d'emploi	Nb. retraites 2006-2007	Nb. retraites 2007-2008*	Nb. prévu 2008-2009	Nb. prévu 2009-2010	Nb. prévu 2009-2010
Cadres	5	4	5	5	4
Professionnels	2	2	2	2	2
Techniciens	7	8	13	16	14
Para-techniques et soins infirmiers	5	7	7	6	7
Infirmières	14	16	18	22	21
Employés de bureau	7	8	8	13	13
Métiers et services auxiliaires	4	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>67</b>	<b>64</b>

Les données représentent le nombre de personnes ayant quitté ou le nombre prévu pour les années à venir.  
\* Données de 2007-2008 du 01/04/07 au 24/01/08.

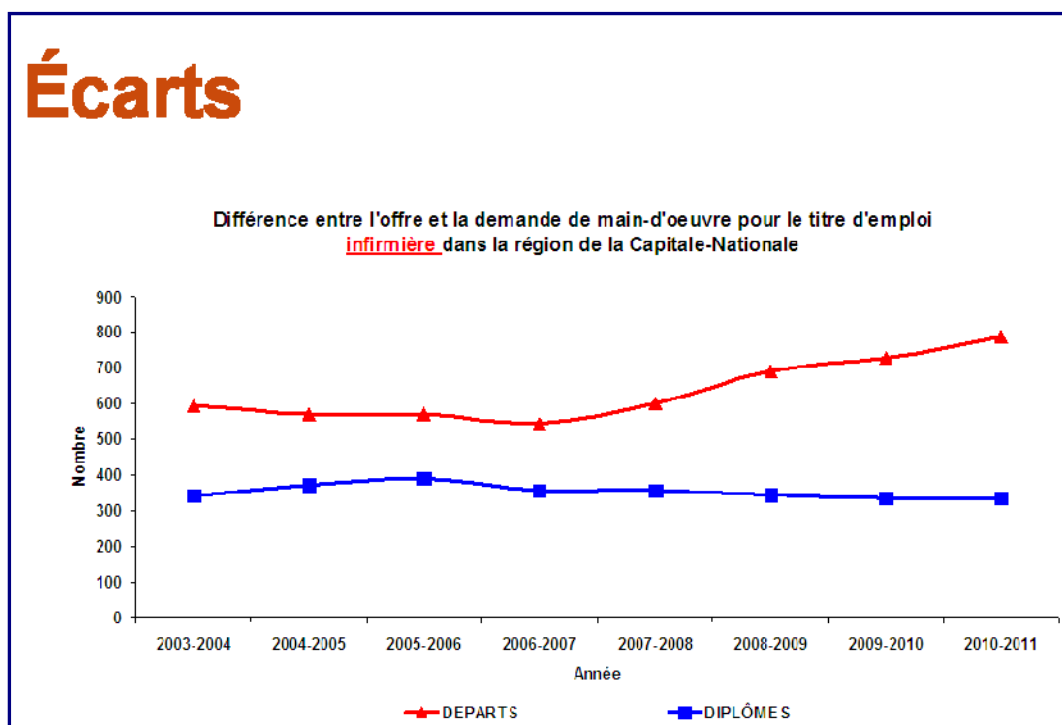
# Ensemble des maternités par catégorie d'emploi (HL) (Réel et prévisions)

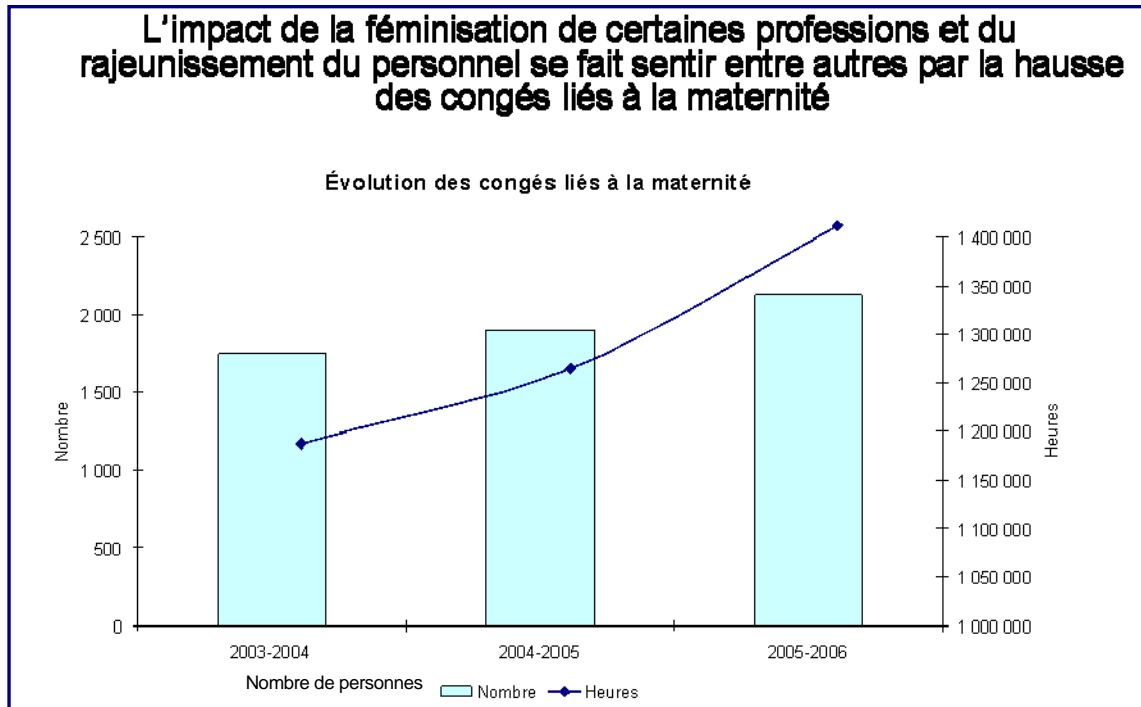
Catégorie d'emploi	Nb de départs 2006-2007	Nb de départs 2007-2008*	Nb prévu 2008-2009	Nb prévu 2009-2010	Nb prévu 2010-2011
Cadres	0	0	0	0	0
Professionnels	17	19	19	20	19
Techniciens	37	37	37	35	34
Para-techniques et soins infirmiers	24	21	21	22	22
Infirmières	107	106	108	106	103
Employés de bureau	3	3	3	3	3
Métiers et services auxiliaires	6	6	7	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>192</b>	<b>195</b>	<b>193</b>	<b>189</b>

Les données représentent les personnes ayant connu une période d'absence dans l'année et non le nombre de cas et non seulement les nouveaux cas.

\* Données de 2007-2008 du 01/04/07 au 24/01/08.

## Données régionales



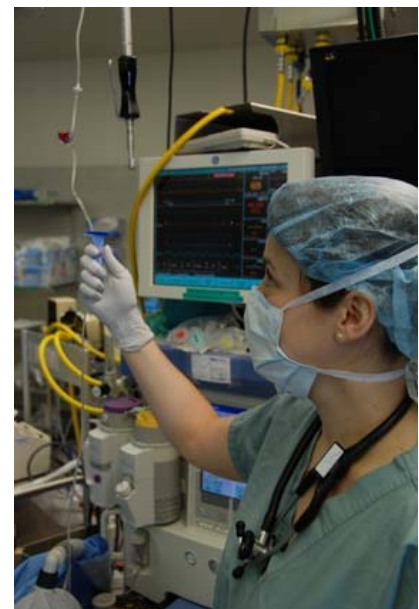


### Le mot de la fin

Nous espérons que cet état de situation saura donner l'heure juste et mettre en relief le travail réalisé en termes de recrutement et d'embauche à l'Hôpital Laval tout en faisant ressortir les problématiques particulières et les éléments sociodémographiques inhérents à la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.

À titre de direction des ressources humaines, nous croyons que les moyens mis en œuvre et les actions proposées sauront répondre à nos besoins actuels et futurs tout en consolidant notre position d'employeur de choix.

La Direction des ressources humaines





### Publication dans le *L'Aval en bref* ...

Vous souhaitez faire paraître une nouvelle dans ce bulletin électronique ? Communiquez avec nous en téléphonant au 656-4932, local Y8147 ou adressez votre article par *Lotus Notes* à Brigitte Tanguay ou par courriel à l'adresse générique [hopitalaval@ssss.gouv.qc.ca](mailto:hopitalaval@ssss.gouv.qc.ca).

**Rédacteur en chef du bulletin d'information *L'Aval en bref* :**  
Joël Clément

**Révision des textes :**  
Brigitte Tanguay

**Production :**  
Hôpital Laval, institut universitaire de cardiologie et de pneumologie  
Direction générale  
Communications et relations publiques



[www.HopitalLaval.qc.ca](http://www.HopitalLaval.qc.ca)

Note au lecteur : Le genre masculin a été utilisé afin d'alléger le texte