

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | 4 |
| INTRODUCTION..... | 5 |
| DESCRIPTION DU MANDAT | 8 |
| Agrément Canada..... | 8 |
| Problématique principale | 8 |
| PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION..... | 10 |
| Historique..... | 10 |
| Une entreprise en santé | 11 |
| La direction des ressources humaines | 12 |
| L'équipe de collaborateurs..... | 12 |
| RECENSION DES ÉCRITS | 16 |
| 1 Description de travail : Manuel à l'usage des employeurs | 17 |
| Gérer les talents et les compétences, Principes, Pratiques, Instruments, Tome I : | |
| Fondements de la gestion des talents et des compétences. | 18 |
| MÉTHODOLOGIE | 22 |
| RÉSULTATS..... | 31 |
| CONCLUSION | 34 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 41 |

31 MAI 2013

| | |
|--|----|
| APPENDICE A..... | 43 |
| Modèle de description de fonction..... | 44 |
| APPENDICE B..... | 47 |
| Description de fonction complétée | 48 |
| APPENDICE C..... | 51 |
| Tableau des postes | 51 |
| APPENDICE D..... | 54 |
| Document sur les tâches reliées à la sécurité | 55 |
| APPENDICE E..... | 56 |
| Tableau d'identification des compétences | 57 |
| APPENDICE F..... | 58 |
| Processus de mise à jour des descriptions de fonction..... | 59 |
| APPENDICE G..... | 60 |
| Exemple d'arborescence dans l'intranet du CSSSC | 61 |

REMERCIEMENTS

Je remercie sincèrement le Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi de m'avoir donné ma chance. Passer quinze belles semaines dans votre entreprise est pour moi un honneur et le résultat d'un grand apprentissage. J'ai parfois douté de moi, souvent poussé mes limites et cherché à me dépasser, et sans aucun doute mis tout mon cœur dans ce projet. Je savais à quel point celui-ci était important pour l'organisation et c'est pourquoi j'y ai donné mon maximum, j'espère que ce travail vous sera utile.

Je remercie également ma famille qui m'a appuyée dans cette période de ma vie où parfois le stage et l'école prenaient beaucoup de place dans ma tête. Je sais que je n'ai pas toujours été facile à vivre, mais je suis aujourd'hui fière de ce que j'ai accompli durant toute cette maîtrise. Merci d'avoir crû en moi et de m'avoir donné la chance de pousser mon savoir jusqu'aux études supérieures.

INTRODUCTION

Les études supérieures ont toujours été pour moi un but à atteindre et non seulement une option. C'est pourquoi, à la seconde où j'ai entrepris mes études de baccalauréat en psychologie, je savais pertinemment que si je ne choisisais pas le chemin du doctorat à la fin de mes trois années d'étude, j'opterais pour une maîtrise dans un domaine connexe. C'est alors que j'ai découvert une passion pour l'administration, plus précisément la gestion des ressources humaines. Ce domaine m'a, en fait, toujours attirée, mais avant de découvrir les programmes qu'offrait l'École Nationale d'Administration Publique je ne m'y étais jamais vraiment arrêtée. Puis, après une dure délibération entre le doctorat en psychologie et la maîtrise en gestion des ressources humaines, j'ai finalement déterminé que j'étais faite pour travailler dans des milieux de travail stimulant, où ça bouge. J'aime être en contact avec les gens. C'est la raison pour laquelle, il y a de cela un peu plus de 16 mois, j'ai commencé mes cours de maîtrise à l'ÉNAP de Québec, quittant ainsi ma petite ville de Jonquière pour la grande ville de Québec. Je ne saurais dire aujourd'hui comment la vie m'a menée où je suis rendue, mais je constate avec fierté que c'est finalement ce que j'ai toujours voulu faire.

La réalisation de ce rêve s'est concrétisée en septembre dernier, alors que pour la toute première fois, j'entrais sur le marché du travail à titre de stagiaire en gestion des ressources humaines. En fait, le tout a réellement commencé au courant de l'été 2012, alors qu'à la suite de la complétion de mes cours obligatoires et spécifiques, que j'ai dû me mettre à la recherche d'un stage pour mettre à profit mes acquis. J'ai ainsi trouvé preneur au Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi, qui avait grandement besoin d'aide pour répondre à une demande d'Agrément Canada. Cet organisme

indépendant à but non lucratif évalue la qualité des services des organismes de santé et de services sociaux. Il a pour but de favoriser l'excellence en soins de santé, autant au Canada qu'à l'étranger, et ce depuis 1958. Sa mission est en fait d'être la force motrice de l'amélioration de la qualité des soins de santé¹. Agrément Canada a pour principaux clients des autorités régionales de la santé, des hôpitaux, des programmes et services communautaires, tant du secteur privé que public.

La dernière visite d'Agrément Canada remonte donc à 2009, alors qu'ils sont venus visiter les établissements du CSSSC pour faire leurs recommandations en fonction des normes préétablies. Les *normes Qmentum* d'Agrément Canada permettent aux organismes de services de santé, peu importe la taille, de mettre à profit certains projets d'amélioration de la qualité et de la sécurité des patients, dans le but de les intégrer à leurs activités quotidiennes. C'est avec celles-ci qu'Agrément Canada réussit à faire une « *évaluation approfondie de tous les aspects des activités d'un organisme*² ». Son objectif principal n'est pas de pointer du doigt les organismes en difficulté, mais plutôt d'éclairer les points à améliorer dans la qualité des services offerts aux citoyens. C'est ainsi qu'Agrément Canada identifiera autant les points forts que les possibilités d'améliorations dans l'établissement, et ce toujours dans le but de fournir à la population des services de haute qualité en soins de santé.

Le présent travail a donc pour but d'expliquer en détail le cheminement de ma démarche pour réaliser un mandat de descriptions de fonction, dans le cadre de mon stage. J'y expliquerai la raison de ma présence au CSSSC, l'objectif de mon mandat ainsi

¹ AGRÉMENT CANADA (2012), Notre mission, notre vision et nos valeurs, [en ligne], <http://www.accreditation.ca/a-propos/notre-vision/> (Page consultée le 7 janvier 2013)

² AGRÉMENT CANADA (2012), Accès aux normes, [en ligne], <http://www.accreditation.ca/programmes-d-accréditation/access-aux-normes/> (Page consultée le 7 janvier 2013)

que la démarche employée. Ce rapport débutera par une *description détaillée du mandat* que m'a confié le département des ressources humaines en septembre dernier, de concert avec les membres du CSSSC responsable du projet. Cet énoncé sera suivi par un *portrait global de l'organisation* qui m'a accueillie durant ces quinze merveilleuses semaines, le Centre de Santé et de Services sociaux de Chicoutimi. Pour répondre au côté scientifique de ce projet, une *recension des écrits* sera élaborée en troisième partie de travail, suivi par la *méthodologie* utilisée pour réaliser mon mandat. Un *compte rendu sommaire des activités réalisées* permettra de bien visualiser le travail accompli et surtout de mettre la table aux *résultats obtenus*, qui suivront. Le travail proprement dit se terminera par une *conclusion* qui apportera une touche finale au projet, et surtout donnera une vue d'ensemble de ce qui a été réalisé durant ces quinze semaines de stage. La bibliographie sera suivie des *appendices* qui, pour permettre une meilleure compréhension du travail réalisé, apporteront premièrement un exemple du modèle de description de fonction utilisé lors du projet, suivi par une description de fonction réelle, complétée durant le stage.

DESCRIPTION DU MANDAT

Agrément Canada

C'est depuis plusieurs années déjà que le *Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi* a besoin de réviser les descriptions de fonction de ses principaux titres d'emploi. Ce besoin émerge de la dernière visite des inspecteurs d'Agrément Canada, en 2009. L'agrément est la reconnaissance par un organisme d'accréditation externe du fait qu'un établissement est engagé dans une démarche d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins et services qu'il offre à la population. Cette démarche d'amélioration continue est obligatoire à tous les établissements de santé et des services sociaux du Canada. Elle permet entre autres de réaliser un bilan des activités et de mesurer l'atteinte des objectifs organisationnels, en plus de questionner les moyens pris pour les atteindre. Le bilan est dressé à partir de trois points de vue, soit celui des utilisateurs, celui de l'organisation elle-même et celui des ressources humaines. Tout ce processus est soutenu par un organisme privé à but non lucratif soit **Agrément Canada**.

Problématique principale

La problématique générale soulevée par **Agrément Canada**, lors de sa dernière visite (2009), était au niveau des descriptions de fonctions en termes de sécurité des patients: *l'organisme est invité à revoir l'ensemble des définitions des rôles et responsabilités afin de bien les définir en termes de sécurité des patients*. De plus la norme « Direction,

art.10.6 » mentionnait que : *les dirigeants de l'organisme veillent à l'élaboration et à la mise à jour des profils de poste*³.

Plus spécifiquement, Agrément Canada avait recommandé au CSSSC *de revoir l'ensemble de ses descriptions de fonction de manière à ce qu'elle soit harmonisée à la mission, la vision et aux valeurs de l'organisation*⁴. Chaque description d'emploi doit contenir un résumé (libellé) du poste et l'ensemble des rôles et responsabilités relié à celui-ci. Il doit également s'y retrouver la nature et la portée des tâches, les compétences requises pour l'emploi, les voies hiérarchiques et de communication reliée au poste⁵. En termes de sécurité des patients, chaque description de fonction doit contenir un volet qualité/sécurité où sont mentionnées les tâches relatives à la sécurité des patients. Finalement, pour satisfaire à cette demande et améliorer l'efficacité organisationnelle, un processus de mise à jour facile d'accès pour tous devra être élaboré et maintenu au fil du temps.

En somme, il serait plausible de dire que l'arrivée de mon stage est tombée juste à point, alors que l'organisation avait besoin d'une personne qualifiée pour refaire l'ensemble des descriptions de poste de leur organisation. Certains de mes cours en gestion par compétences, en introduction à la gestion des ressources humaines et en management des organisations publiques (entre autres) m'ont apporté une base pratique et utile à la réalisation de ce mandat. De plus, étant donné que la nouvelle visite de l'Agrément était prévue pour le mois de décembre 2012, et qu'à cette date le projet devait déjà être entamé, la situation était devenue plus qu'urgente pour le CSSSC

³ Agrément Canada (2012). *Programme Qmentum – Normes sur la direction* (20-août-2012), p.36

⁴ Agrément Canada (2012). *Programme Qmentum – Normes sur la direction* (20-août-2012), p.36

⁵ Agrément Canada (2012). *Programme Qmentum – Normes sur la direction* (20-août-2012), p.36

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Historique

La fondation du Centre hospitalier de Chicoutimi remonte en 1884 par les sœurs Augustines de la Miséricorde de Jésus⁶. Au fil des années, cet hôpital à la base nommé Hôpital de Marine de 1884 à 1895, reçu ensuite le nom d'Hôtel-Dieu Saint-Vallier (1895-1970), d'Hôpital de Chicoutimi (1970-1996), de Complexe hospitalier de la Sagamie (1996-2004) pour finalement être baptisé à ce jour le Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi (2004-aujourd'hui). Il porte ce nom depuis 2004, car il englobe maintenant CLSC et CHSLD.

En tout, l'organisation dénombre à plus de 3300 son nombre d'employés, et à plus de 700 lits sa capacité de répondre aux besoins des citoyens (en moyenne 432 en courte durée et 275 en longue durée). Il est également désigné centre universitaire affilié à l'Université de Sherbrooke et à l'Université de Montréal. Il assume ainsi une mission hospitalière importante en enseignement médical et autres sciences de la santé.

À ce jour, le Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi compte donc un hôpital affilié universitaire régional, le CLSC du Grand Chicoutimi, résultant de la fusion du CLSC des Côteaux et CLSC Saguenay Nord, ainsi que trois centres d'hébergement : Beaumanoir, Mgr-Victor-Tremblay, et De la Colline.

⁶ Centre de santé et de services sociaux de Chicoutimi (2008), *L'histoire du CSSSC*. Gouvernement du Québec. [En ligne]
<http://www.csss-chicoutimi.qc.ca/LeCSSSC/Bienvenue/LhistoireduCSSSC/tabid/3787/language/fr-CA/Default.aspx> (Page visitée le 15 Janvier 2013)

Une entreprise en santé

Le CSSS de Chicoutimi représente offre un milieu de travail stimulant où il fait bon vivre. Les cadres et la direction générale ont à cœur le bien-être de leurs employés et mettre d'ailleurs l'accent sur les bonnes habitudes de vie, l'équilibre travail-vie personnelle, des pratiques de gestion saines et équitables et un environnement de travail sécuritaire et agréable. L'ensemble de ces actions est géré par un comité responsable de s'assurer de la bonne mise en place des règles relatives à l'*accréditation d'entreprise en santé*⁷, le comité de santé, sécurité et mieux-être (CSSME). D'ailleurs, il est bon de mentionner que le CSSS de Chicoutimi a été le premier établissement de santé à recevoir ce type d'accréditation à travers la province.



Selon le BNQ, la certification d'entreprise en santé peut être possible pour tout type d'entreprise, quels que soient sa taille et le produit qu'elle offre. Elle permet de

⁷ Bureau de normalisation du Québec (BNQ), (2012). *Entreprise en santé*. [en ligne] http://www.bnq.qc.ca/fr/communiquer/norme_sante_index.html (Page visité le 16 Janvier 2013)

reconnaître l'instauration de pratiques organisationnelles visant à favoriser la santé dans les milieux de travail.

La direction des ressources humaines

C'est *Mme Annie Grandisson*, chef de service en développement organisationnel à la direction des ressources humaines du CSSSC qui, tout au long de la durée du stage, a agi à titre de responsable d'encadrement puisque c'est elle qui m'a accompagnée et soutenue dans mon projet. C'est également vers elle que je devais rendre des comptes sur la réalisation et l'avancement du projet. Mme Grandisson, accompagnée par la directrice des ressources humaines par intérim Mme. Élisabeth Plourde, faisaient ensuite le suivi du projet auprès de la direction générale.

En fait, je dirais que nous avons un peu bâti ce projet ensemble, Mme Grandisson et moi, puisque sa portée était immense, soit l'ensemble des descriptions de fonction de l'organisation (plus d'une centaine), touchant plus de trois mille employés. Elle m'a été d'une grande aide pour entrer en contact avec les différents gestionnaires des départements, et m'a appuyée dans mes décisions face au projet... entre autres, pour quelques-unes de mes idées en lien avec le modèle de description de fonction choisi par l'organisation. Je dirais même que cela a permis de faciliter une partie du projet.

L'équipe de collaborateurs

L'équipe de collaborateurs qui ont également aidé à rendre ce projet réalité, se compose de l'ensemble du personnel du service de dotation et celui du développement organisationnel, plusieurs gestionnaires de l'organisation et de plusieurs ressources appartenant à d'autres centres de santé au travers du Québec.

Plus précisément, j'ai, entre autres, travaillé de près avec Mme Sandra Lessard, une agente de gestion du personnel affilié à l'équipe de développement organisationnel, qui travaille à la reclassification des titres d'emploi de la catégorie 3. Cela vise les employés de la catégorie 3, comme les agentes administratives, qui souhaitent, vu l'augmentation de tâches par exemple, passer d'un niveau d'expertise 3 à un niveau d'expertise 2 (4 étant le plus bas et 1 le plus haut). Autrement dit, les employés de la catégorie 3 sont classés selon la complexité de leurs tâches pour un travail semblable. Une agente administrative classe 4 aura comme fonction de faire le suivi téléphonique, l'orientation des usagers, le dépouillement du courrier, le classement et la distribution de la messagerie, tandis que l'agente administrative classe 1 aura plutôt comme tâche la préparation de lettres, de documents et de rapports, la rédaction de correspondance et la mise à jour du classement des dossiers⁸. Plus le niveau est élevé (1) plus le salaire augmente.

J'ai débuté le travail avec cette dernière, puisque c'est elle qui a construit le gabarit de description de fonction, c'est donc elle qui le connaît le mieux et qui est la mieux placée pour m'indiquer comment le remplir correctement. Elle m'a premièrement demandé mon avis sur le modèle car, selon elle, un avis extérieur ne pouvait qu'être bénéfique au projet. C'est ainsi que nous en sommes venues à la conclusion que certains aspects du gabarit devaient être retirés ou modifiés. Ces modifications ont été apportées au gabarit initial pour en simplifier son utilisation. Premièrement, il a été question de supprimer le tableau de reclassification du gabarit de base. C'est-à-dire qu'au départ, Mme Lessard avait eu l'idée de faire d'une pierre deux coups en ajoutant aux descriptions de poste une partie utile à la reclassification des postes de la catégorie 3. Ce tableau avait pour but d'indiquer, pour chaque tâche de la description de fonction, le nombre d'heures y étant consacré. Par contre, après mûre réflexion, nous en sommes venues à la conclusion que cet

⁸ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2013), Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux. P.II.89 [en ligne]
<http://www.cpnsss.gouv.qc.ca/download.php?f=7786397f3821a6ab2ecb421349304ee4>

ajout augmentait beaucoup trop ma charge de travail (mon mandat étant de faire le plus de descriptions de tâches possible) et que cela ne faisait qu'alourdir les descriptions de fonctions.

Le deuxième changement que nous avons décidé d'introduire a été de créer un gabarit spécial pour la catégorie 3 (personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration). En effet, cette catégorie requiert souvent des besoins particuliers de formation comme l'utilisation de logiciels (Word, Excel, PowerPoint, etc.), la maîtrise du français ou de l'anglais, etc. Nous avons donc convenu d'y inclure une section sur les exigences particulières.

En dehors de l'équipe de développement organisationnel (D.O.), Sarah Pedneault, la chef de service en dotation m'a souvent consultée. En effet, même si depuis le tout début j'ai travaillé avec l'équipe de D.O., le produit de ce projet s'adressait à l'équipe de dotation qui se sert constamment des descriptions de fonction pour des affichages de postes. Je lui ai donc souvent fourni des descriptions mises à jour pour cesdits affichages. Celle-ci m'a également fait participer à une période d'entrevue où je devais, accompagnée d'une infirmière hautement qualifiée, passer en entrevues des étudiant(e)s en soins infirmiers qui préoyaient finir leurs études prochainement.

J'ai également dû rencontrer plusieurs cadres de différents départements justement dans le but de revoir avec eux les descriptions de fonction leur étant attribuées. Certains m'ont remis des documents qu'il avait révisés tout récemment, d'autres m'ont sorti des gros cartables poussiéreux ou exhumés d'anciennes et très vieilles descriptions que l'on a par la suite révisées ensemble. À vrai dire, j'en ai vu de tous les genres, mais je dois

avouer que chacun d'eux a été très convivial et accueillant et que je ne me suis jamais sentie de trop.

De plus, certains partenaires des directions des ressources humaines d'autres CSSS de la province qui ont été contactées pour obtenir de l'information sur les descriptions de fonction déjà existantes dans leur organisation ont permis un bel avancement du projet. Leur collaboration était essentielle à une progression rapide du mandat, étant donné que celle-ci permettait de remplir le vide créé par l'absence de certaines descriptions de fonction. Autrement dit, il était beaucoup plus simple de partir rencontrer les gestionnaires avec une description de fonction d'un autre organisme de la santé qu'avec une page blanche. Il ne restait qu'à vérifier avec eux lesquelles de ses tâches étaient réellement effectuées par les employés en poste au CSSSC. Il faut toutefois avouer que pour certains cas, les tâches étant tellement différentes d'une organisation à l'autre, l'utilisation de ces exemples n'était pas très efficace. En somme, ce travail fut, pour l'essentiel, fait à partir de contenus existants mis à jour à l'aide de collaborateurs internes (gestionnaires), et pour certains cas, provenant de documents externes à l'organisation.

RECENSION DES ÉCRITS

C'est à la suite de ma première rencontre avec ma superviseuse de stage, bien avant le début de celui-ci, lorsque nous avons discuté de mon futur mandat au CSSSC, que j'ai dû m'intéresser plus particulièrement à la littérature sur le sujet. La création d'un gabarit de descriptions de fonction est un sujet peu abordé dans la littérature actuelle, c'est pourquoi je me suis mise à lire pour en apprendre davantage sur la **conception de description de poste** et sur **l'approche par compétence**. J'ai alors lu le livre "*Gérer les talents et les compétences*" (2010)⁹, et le guide gouvernemental "*Description de travail : manuel à l'usage des employeurs*" (2007).¹⁰ Ces deux ouvrages m'ont été très pratiques durant le déroulement de mon stage, car je pouvais m'y référer en cas de questionnement. Le livre sur les compétences m'a principalement été utile, car dans le modèle de description de poste créé existe une partie intitulée "Profil de compétences attendues". Tandis que l'ouvrage sur les descriptions de travail m'a offert beaucoup d'informations pertinentes sur l'utilisation d'un outil de travail en soi, la Classification nationale des professions (CNP)¹¹. Finalement, j'ai découvert le livre de François Malo, "*Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel*", durant mon stage alors que je me suis rendu compte que je ne connaissais pas assez d'informations pertinentes sur la dotation, domaine rattaché aux descriptions de fonction.

⁹ **Foucher, R.** (dir.) (2010), *Gérer les talents et les compétences, Principes, Pratiques, Instruments, Tome I : Fondements de la gestion des talents et des compétences*. Éditions nouvelles Montréal, Québec. 280 pages.

¹⁰ **Gouvernement du Canada** (2007). *Description de travail : Manuel à l'usage des employeurs*. Ressources humaines et Développement social Canada. 26 pages

¹¹ **GOUVERNEMENT DU CANADA** (2011). *Classification nationale des professions*. Ressources humaines et développement des compétences Canada. 1319 pages.

Description de travail : Manuel à l'usage des employeurs (2007)

Ce document¹² produit par le Gouvernement du Canada propose un ensemble d'éléments susceptibles d'aider les organisations dans l'élaboration de leurs descriptions de fonction. Il aborde différents aspects des descriptions de fonction tels l'évaluation du rendement, les besoins de formation, le recrutement, et l'établissement des taux de salaires pour des emplois similaires. Ainsi que des outils pour chacun des éléments sous-mentionnés. Il s'adresse aux employeurs et a pour but de guider cette grande démarche qu'est l'élaboration des descriptions de fonction d'une organisation. Il est important de mentionner que cette publication gouvernementale se retrouve sur le site internet du gouvernement du Canada¹³ et est conçue pour être accessible à tous les travailleurs.

Basée sur la Classification nationale des professions (CNP), cette publication a été créée pour favoriser une compréhension commune des divers emplois du monde du travail au Canada. Surtout utilisé par les conseillers en carrière et les spécialistes des ressources humaines, ce manuel est formulé à l'aide de termes couramment utilisés dans le marché du travail. Il souhaite, en somme, aider les divers spécialistes dans la rédaction de leurs descriptions de fonction et de leurs affichages de postes en plus d'aider à l'évaluation des employés. L'objectif de cet ouvrage est donc d'aider principalement les employeurs de petites organisations à bien bâtir leur système de description de fonction, en créant notamment des descriptions adaptées aux besoins de l'entreprise

Dans le cadre de mon stage, le site internet de la CNP m'a été plus qu'utile. En fait, durant la première partie de mon stage, j'ai recherché des descriptions de tâches relatives

¹² Gouvernement du Canada (2007). *Description de travail : Manuel à l'usage des employeurs*. Ressources humaines et Développement social Canada. 26 pages.

¹³ Gouvernement du Canada (2012), *Accueil*. [en ligne]
<http://www.canada.gc.ca/accueil.html> (page consultée le 22 janvier 2013)

à celles que l'on retrouve au CSSSC. Cette partie de travail m'a permis par la suite de créer un tableau où à chaque titre d'emploi l'on retrouvait le nombre d'employés qui occupaient le poste, un rattachement électronique vers la description du CNP, les anciennes descriptions de fonctions existantes au CSSSC (si tel était le cas) et les descriptions de postes des autres établissements de santé correspondant au titre d'emploi.

Cet outil a été très pratique pour moi, qui ne savais pas trop réellement par où commencer. La Classification nationale des professions est un excellent point de départ, et surtout une très bonne base pour un manuel comme celui-là. Il est important de se poser les bonnes questions avant de commencer, et cerner les besoins organisationnels est sans aucun doute l'une des plus importantes. Finalement, les annexes sur « comment utiliser le moteur de recherche de la CNP » et les gabarits/outils sur les descriptions, annonces et évaluations de poste ont été indispensables à mon travail.

Gérer les talents et les compétences, Principes, Pratiques, Instruments, Tome I : Fondements de la gestion des talents et des compétences. (2010)

Ce livre¹⁴ s'adresse particulièrement aux gestionnaires qui désirent mettre sur pied un modèle de gestion par compétence. Les compétences sont une partie importante des descriptions de fonction, et j'ai d'ailleurs dû faire un travail parallèle aux descriptions de fonction pour aider l'organisation à cibler les principales compétences organisationnelles. En effet, lorsque j'ai constaté qu'une partie de la description de fonction était intitulée

¹⁴ FOUCHER, R. (dir.) (2010), *Gérer les talents et les compétences, Principes, Pratiques, Instruments, Tome I : Fondements de la gestion des talents et des compétences*. Éditions nouvelles Montréal, Québec. 280 pages.

‘*Profil de compétences attendues*’ j’ai décidé de créer un tableau composés des principales compétences utilisés au travail, pour m’aider lors de mes rencontres avec les gestionnaires afin de bien cerner les compétences attendues par postes. J’ai trouvé ses compétences via mes notes de cours en gestion par compétence, à L’ÉNAP en hivers 2012¹⁵. À vrai dire, durant ce cours, nous avons travaillé en équipe de 3 sur la création d’un générique de compétence. Mes notes de cours étaient donc remplies des compétences génériques que l’on retrouve généralement dans les référentiels de compétence comme le dictionnaire Trima. Finalement, après mûre discussion avec ma responsable de stage, nous en sommes venues à la conclusion que cette partie de la description de fonction devrait convenir d’abord et avant tout les compétences organisationnelles. Comme celle-ci n’était pas encore bien définie par l’organisation, ma superviseure m’a proposé l’idée de compiler un autre tableau où seraient inscrites les compétences retrouvées dans les anciennes descriptions de fonction du CSSSC pour ensuite calculer celles qui revenaient le plus fréquemment et ainsi aider la direction des ressources humaines à faire des recommandations à la haute direction. En fait, l’idée était de regrouper les compétences les plus fréquemment utilisées dans les descriptions de fonction au CSSSC pour ensuite faire un lien avec les compétences reconnues par l’organisation comme étant les principales compétences organisationnelles, compétences que chaque employé œuvrant au CSSSC devrait normalement maîtriser. Ce tableau constitue en fait une base de données des compétences retrouvées dans l’organisation et pourra être utilisé à des fins de recherches sur les compétences organisationnelles que l’on retrouve au CSSSC.

¹⁵ BRASSARD, N. (2012) *La gestion des compétences ENP-7875*. Notes de cours - Hivers 2012.

Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel. (2011)

Ce livre, qui est beaucoup plus un outil pratique que théorique, m'a été bien utile dans ma période de stage. En effet, son sujet principal étant la dotation, il touchait plusieurs aspects reliés à mon travail en tant que stagiaire. C'est-à-dire que le projet de description de fonction est principalement rattaché au service de dotation des ressources humaines, donc au recrutement, à la sélection et à l'accueil du personnel. Cet outil, basé sur le développement du savoir-faire et du savoir-être en matière de dotation, a été pour moi très pratique car ma formation et mon expérience ne ciblent pas nécessairement la dotation. Ce livre, que je pourrais également qualifier de guide, m'a offert les outils à ma bonne compréhension du projet demandée par le CSSSC.

Je me suis particulièrement intéressée aux sections 5 (l'analyse et la description de poste), 6 (le profil des exigences/ compétences) et 7 (les sources et méthodes de recrutement). En effet, la section 5 indique clairement l'objectif recherché par l'analyse de poste, soit "comprendre le travail accompli réellement par les titulaires du poste en question"¹⁶ en plus de décrire quoi faire et ne pas faire lors de l'analyse et de la rédaction des descriptions de fonction. Par exemple, il y est mentionné de faire valider les descriptions de fonction par le supérieur immédiat et de ne pas négliger la mise à jour des descriptions. Se retrouve également à la fin de cette description de fonction, l'exemple d'un modèle de description de fonction. Pour moi, qui n'avais jamais eu à faire à ce genre d'outil auparavant, j'étais bien contente, avant le début de mon stage de pouvoir bien étudier à quoi ressemblait et qu'est-ce qui constituait une description de fonction. La section 6, sur les compétences, m'a appris une toute nouvelle manière d'analyser

¹⁶ Malo, François B. (2011), *Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel*. Presses de l'Université du Québec. P.89

l'importance des compétences par rapport aux tâches exécutées par le responsable du poste¹⁷. Il s'agit en fait d'un tableau croisé où l'axe des X est représenté par les tâches de la fonction et où l'axe de Y regroupe les compétences. Chaque tâche et chaque compétence associée ensemble sont qualifiées en termes de cote d'importance (de 1 à 5). Les compétences ayant le plus de points pour chaque tâche sont maintenues dans la description de fonction. C'est un peu sur ce type de tableau que je me suis basée pour créer un tableau calculant la fréquence de rappel des compétences dans les descriptions de fonction de l'organisation (à voir dans résultats). La seule différence réside dans le fait que les compétences ne sont pas considérées par rapport aux tâches de chaque poste, mais plutôt par rapport à l'ensemble des descriptions de fonction de l'organisation. Finalement, la section 7 m'a donné une bonne base sur le recrutement, un sujet très important en dotation. J'ai ainsi pu mieux comprendre l'importance d'avoir de bonne description de fonction lors du recrutement et les méthodes à utiliser pour attirer le plus de candidats.

¹⁷ Malo, François B. (2011), Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel. Presses de l'Université du Québec. P.121

MÉTHODOLOGIE

La direction des ressources humaines du CSSSC souhaitait développer des descriptions de fonction génériques et/ou spécifiques pour plusieurs titres d'emploi. Pour ce faire une analyse des tâches relatives à chaque type de poste devrait être faite en concertation avec les acteurs impliqués dans chaque département. La partie qui suit expliquera en détail les étapes que j'ai effectuées pour accomplir mon mandat. Que ce soit de contacter les responsables d'autres établissements de santé, d'analyser les descriptions et tableaux déjà existants, de rencontrer les employés et les gestionnaires des secteurs, de revoir les descriptions et de valider à nouveau auprès des gestionnaires, tout ce que j'ai fait sera décrit de manière abrégée ci-dessous. Les 7 étapes principales seront décrites par points.

1. Contacter d'autres Centres de santé et de services sociaux ayant récemment refait leurs descriptions de fonctions

Cette étape de cueillette d'information, fait référence au tout début de mon stage, alors qu'il m'a été conseillé par ma superviseuse de contacter les autres CSSS ayant récemment revu leurs descriptions de fonction. Les personnes à joindre ainsi que leurs numéros m'ont été donnés pour que je les contacte dans le but de recevoir leurs descriptions de fonction. Ce balisage des différents centres de santé et de services sociaux fut nécessaire et très pratique dans le projet. Il faut dire que ces lieux, soigneusement choisis, avaient tous récemment eu la visite d'Agrément Canada et avaient, eux aussi, dû revoir l'ensemble de leurs descriptions de poste. Certains ont, pour leur part, déjà demandé à recevoir de la documentation provenant du CSSSC, et ce type d'échange est toujours vu

comme du donnant donnant, il est donc beaucoup plus facile d'entrevoir des transferts de données avec ceux-ci.

En gros, cela a consisté à recueillir les descriptions de postes utilisées dans les CSSS au travers du Québec. La sélection de cesdits CSSS s'est basée, premièrement sur ceux qui avaient dernièrement fait la mise à jour de leurs descriptions de fonction. Il est plus simple de viser les CSSS ayant déjà répondu à la demande de l'Agrément, car cela affirmait que leurs descriptions de fonction auraient déjà dans la forme recherchée. C'est-à-dire que les demandes de l'Agrément seraient préalablement remplies dans les fiches, comme l'aspect *sécurité des patients* par exemple. Le deuxième aspect, étant dans un milieu très hiérarchisé et en silo, a été de prioriser les liens déjà établis avec certains centres de santé. Autrement dit, les CSSS, bien que tous régis par les mêmes lois et procédures, ont l'habitude d'être très conservateurs en ce qui a trait aux partages de données (et de travail effectué). C'est pourquoi il est beaucoup plus facile d'entrer en contact avec des responsables/gestionnaires avec lesquelles l'organisation a déjà fait affaire, et surtout avec ceux dont l'organisation a, par le passé, envoyé de la documentation. Certains CSSS, comme, par exemple, celui de Thedford Mines, du Sud-ouest de Verdun, de la Vieille Capitale ou de Rivière-du-Loup ont très bien répondu à notre appel et nous ont envoyé au total une centaine de descriptions de fonction. Bien évidemment, il est quasi-impossible de retranscrire mot à mot une description de fonction d'une autre organisation, car tout dépendant du CSSS, les fonctions et tâches peuvent être très différentes même si le titre du poste est le même. Celles-ci ont donc été très utiles comme point de départ à la rédaction de certaines descriptions de postes inexistantes. Ma vision est qu'il vaut mieux partir avec un document à ajuster plutôt qu'avec une page blanche lorsqu'on rencontre un gestionnaire. Pour compléter cette information, j'ai également travaillé avec la classification nationale des professions (CNP).

2. Analyser le tableau des postes de l'organisation

Cette étape avait pour but d'évaluer quel secteur je devais viser en premier (personnel en soins infirmiers, personnel paratechniques, personnel de bureau, professionnels, etc.), le tout dans le but de toucher rapidement le plus d'employés possible.

Dans un premier temps, il a été question de cibler tous les titres d'emploi visés par le projet. Au début, il a été convenu avec ma superviseure que seulement les titres d'emploi qui se composaient de 25 employés ou plus seraient retenus. Par contre, après expérimentation et réflexion, nous avons finalement décidé de ratisser plus large et de faire toutes les descriptions de fonction d'un même secteur. Cette décision a été prise, car j'ai constaté, qu'une fois dans le secteur, la quantité de temps pour revoir 10 titres d'emploi au lieu de 5, avec le gestionnaire, n'était pas tellement plus élevée, car la majorité du travail, c'est moi qui devais le faire à mon bureau. En fait, mes rencontres avec les gestionnaires se résumaient en une rapide révision de la nécessité de chaque tâche reliée à l'emploi. Par la suite, seule à mon bureau, je construisais la nouvelle description de fonction, avec les bons temps de verbe et le bon choix des mots nécessaire à la compréhension de quiconque la lirait.

Par exemple, au sein du service alimentaire, la fonction de cuisinier n'était tenue que par 18 employés, mais tant qu'à être dans le secteur alimentaire, tous les postes y sont passés. Que ce soit une nutritionniste, un cuisinier, un aide-cuisinier ou une caissière, tous les postes présents, autant au service alimentaire de l'hôpital que dans les trois centres d'hébergement, ont été mis à jour. Bien évidemment, j'ai dû me concentrer prioritairement sur les secteurs les plus importants en nombre d'employés touchés, et surtout les plus accessibles, dans le but d'en faire le plus possible durant mon mandat. Il a été pris en considération dans ce choix, de toucher le plus grand nombre d'employés

possible durant le peu de temps que durait mon stage. C'est pourquoi des catégories d'emploi comme les professionnels (catégorie 4), qui comptent plus de 400 employés, ont été priorisées. Un autre argument qui a pesé dans la balance a été de cibler les titres d'emploi qui se retrouvent le plus fréquemment en affichage de poste. Pour être rapide, pratique et utile aux ressources humaines, cet aspect était très important dans le choix des secteurs/titre d'emploi/lieu choisis. En effet, certains postes font face à un roulement régulier, d'où l'importance d'afficher une description de fonction à jour, contrairement à d'autres où le taux de roulement est relativement faible.

3. Contacter chaque gestionnaire des secteurs touchés pour les aviser de la démarche et prévoir avec eux une rencontre

Il a par la suite fallu établir la liste des gestionnaires responsables de chacune de ses catégories d'emploi/ ou secteur choisi. Ma superviseure s'est chargée d'établir un premier contact avec eux, pour les aviser de ma présence et du fait que je les contacterais prochainement. Il faut dire que les gestionnaires sont des personnes très occupées, et sans ce premier contact, il m'aurait été difficile de les approcher. Les organisations publiques sont encore très hiérarchisées, et ne parle pas à un gestionnaire qui veut.

Avec une liste des secteurs et de leurs responsables, j'ai par la suite pris contact avec chaque gestionnaire, un à un, pour leur expliquer qui j'étais et quel était le but de ma démarche. Je leur demandais également de regarder dans leurs documents pour me sortir tout ce qu'il avait en lien avec les descriptions de fonction. Il faut dire que le terme "Agrément" a beaucoup facilité mes rencontres, car les gestionnaires savaient l'importance de cette reconnaissance. Je dois aussi avouer que pour la plupart, si ce n'est pas l'ensemble des gestionnaires, les descriptions de fonction étaient pour eux la bête noire. C'est-à-dire que peu importe le secteur ou le nombre d'employés supervisés, les

descriptions de tâches étaient toutes (ou presque) désuètes et inutilisables. Ces documents sont une base importante de la gestion (embauche, évaluation, nomination, etc.), je n'ai donc jamais eu à faire affaire avec de la résistance, grande peur au début de ma démarche. Les responsables m'ont accueillie avec le grand sourire et les bras ouverts. Je dois avouer que cet aspect de mon travail a beaucoup facilité la réussite de mon stage.

J'ai également trouvé important de ne pas laisser trop de temps entre ce premier contact et le moment d'établir une rencontre, car ces personnes sont très occupées et mon mandat n'est pour eux qu'une tâche supplémentaire. J'ai ainsi pris la décision de ne pas mélanger les secteurs et de faire tour à tour chacun d'eux pour y consacrer tout mon temps et mon énergie et, de ce fait, bien accomplir mon travail dans des délais raisonnables considérant leurs horaires.

4. Analyser les tâches relatives à chaque type de poste en concertation avec les acteurs impliqués dans chaque département

Le premier secteur que je suis allée visiter est celui de l'admission. Le secteur de l'admission inclut les titres d'emplois de brancardier (préposés aux transports) et d'agent administrative occupant les bureaux d'accueil des patients (urgence et autres).

Ce secteur a été choisi, car la gestionnaire, Mme Légère avait récemment pris l'initiative de revoir elle-même les descriptions de fonction de son service. Celle-ci m'a alors rencontrée pour me montrer le travail qu'elle avait accompli. En effet, celle-ci était contrariée de ne pas avoir à portée de main des descriptions de fonction à jour pour les emplois dont elle est responsable. Mme Légère a donc pris l'initiative de revoir ces descriptions, qui étaient pour la plupart désuètes et non représentatives de la réalité. Et il faut l'avouer, qui d'autre est mieux placé pour savoir les tâches effectuées dans un service que son gestionnaire lui-même. C'est également l'une des raisons pour lesquelles,

dans chaque secteur où je suis allée, ce sont les gestionnaires qui m'ont accueillie, un cartable de descriptions de fonction à la main. Leur tâche étant de gérer les employés de leur service, ils doivent donc savoir les fonctions qui incombent à chacun d'eux. Et comme j'ai effectivement pu l'apercevoir en rencontrant plusieurs gestionnaires, ils savent comme le fond de leur poche les particularités de chacun des titres d'emplois qu'ils gèrent, certains même savent jusqu'à savoir les tâches accomplies chaque heure.

Par la suite, j'ai rencontré M. Richard Morissette, gestionnaire responsable du centre d'hébergement De la Colline. Le secteur suivant a été celui de la buanderie-lingerie, où le gestionnaire M. Alain Savard m'a accueillie. Cela a ensuite été le tour de Karine Grenon, qui s'occupe des emplois de la catégorie 4, les professionnels. Étant un milieu syndiqué et régi par des conventions collectives, c'est plutôt celle-ci qui a rassemblé les tâches relatives à chaque poste. Mon travail a par la suite été de remplir les descriptions, et de modifier certaines tournures de phrases, pour les rendre plus uniformes aux autres descriptions de fonction déjà conçues. Finalement, mon travail s'est terminé avec M. Denis Brassard, gestionnaire du service alimentaire, qui inclut autant les employés de l'hôpital que ceux des centres d'hébergement.

5. Revoir les descriptions plus anciennes ou créer les descriptions inexistantes.

Cette étape consistait à revoir dans le détail les tâches des descriptions de fonction pour chaque titre d'emploi dans chaque catégorie d'emploi. Dans un premier cas, lorsqu'aucune description n'était présente, pour un emploi donné, dans le répertoire du CSSSC, il fallait tout simplement repartir du début. Pour la plupart des cas, une description de poste d'un autre centre de santé servait de base, que l'on modifiait en fonction des tâches effectuées au CSSSC. En deuxième cas, lorsqu'une ancienne

description appartenant au CSSSC était disponible, il ne suffisait alors que de revalider la présence des tâches inscrites sur le document et d'ajouter celles manquantes.

Pour bien expliquer la deuxième hypothèse, reprenons l'exemple du secteur de l'admission avec Mme Sylvie Légère qui avait précédemment revu toutes les descriptions de fonction qu'elle supervise. Après avoir vérifié avec celle-ci les nouvelles descriptions de fonction qu'elle me proposait, pour mieux en comprendre les tâches décrites, je n'ai eu qu'à réécrire certaines tâches avec un verbe d'action plus approprié et décrire certaines autres de manière plus "commune". En effet, dès le départ, certaines balises avaient été entendues avec Mme Sandra Lessard, créatrice du gabarit de descriptions de fonction. Ces balises ont été établies pour permettre une uniformisation des descriptions de fonction. Certains outils provenaient du CSSSC, et avaient précédemment été utilisés pour certaines descriptions de fonction mise à jour. Mme Lessard a seulement pris le temps de recréer un document mieux adapté, et plus facile à utiliser.

Premièrement, pour être uniforme dans la démarche un *lexique de verbe* décrivant précisément ce que représente chaque verbe en action concrète a été utilisé. Le but de cette tâche est d'éviter l'utilisation de verbe comme "faire" qui ne décrivent pas réellement la tâche à accomplir (ex : faire le ménage), et d'ainsi utiliser des verbes plus descriptifs comme laver, balayer, nettoyer, etc. Cet outil permet de mieux comprendre, et de décrire de manière plus spécifique les tâches inscrites dans les descriptions de fonction. Cet outil provient de la base de données du CSSSC et avait précédemment été créé, bien avant mon arrivée. Il m'a été conseillé de l'utiliser pour uniformiser mon travail.

Deuxièmement, j'ai conseillé à Mme Lessard de construire les descriptions de fonction en ayant en tête qu'elles devront être compréhensibles pour n'importe quel

individu. Cette approche vient de mes lectures sur le sujet. En effet, la référence de Bernard Malo (2011) ¹⁸ m'a apporté beaucoup d'idée de base sur le sujet. Un point important de cet ouvrage mentionnait justement l'importance de décrire les descriptions de postes dans un langage simple et précis, compréhensible par tous. Ce que je veux dire par là, c'est que dans un affichage de poste, une personne qui souhaite postuler dans un nouveau secteur où elle n'est jamais allée doit être en mesure de comprendre les tâches à effectuer même si cette dernière n'a jamais mis les pieds dans le secteur. C'est pourquoi il est bon d'inscrire le nom des formulaires à utiliser, les endroits (guichet 5, urgence, cliniques externes, etc.) et les logiciels employés (logibec ADT, CLINIBASE CI, etc.). Par exemple, pour le poste d'agente administrative 3 à l'admission au guichet 5, *faire les pré-admissions* a été remplacé par *pour les pré-admissions de grossesse à la salle d'accouchement ; imprimer la carte d'hôpital, le formulaire AH-101 et la déclaration de naissance, sortir le bracelet et l'identifier.*¹⁹ En ce sens, l'individu qui postulera pour un poste sera beaucoup plus en mesure de comprendre l'ampleur de la tâche demandée.

6. Valider auprès des gestionnaires les nouvelles descriptions.

Cette étape est simple, il s'agissait simplement de retourner les documents auprès des gestionnaires pour que ceux-ci valident mes modifications. Il faut dire que je ne travaille pas dans leur secteur, alors lorsque je modifie une tâche pour utiliser un verbe approprié ou pour la rendre plus compréhensible à tous, il se peut que j'en modifie le sens. Je dois alors m'assurer que mon explication décrit bien ce que l'employé doit effectuer. Si d'autres modifications me sont demandées, je les fais et renvoie par la suite les

¹⁸ Malo, François B. (2011), Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel. Presses de l'Université du Québec. P. 89

¹⁹ Appendice B – Description de fonction CSSSC – Admission – Agente administrative 3 - Guichet 5 (2012)

documents pour m'assurer que tout est conforme à la perception du gestionnaire immédiat avant de passer à l'étape suivante.

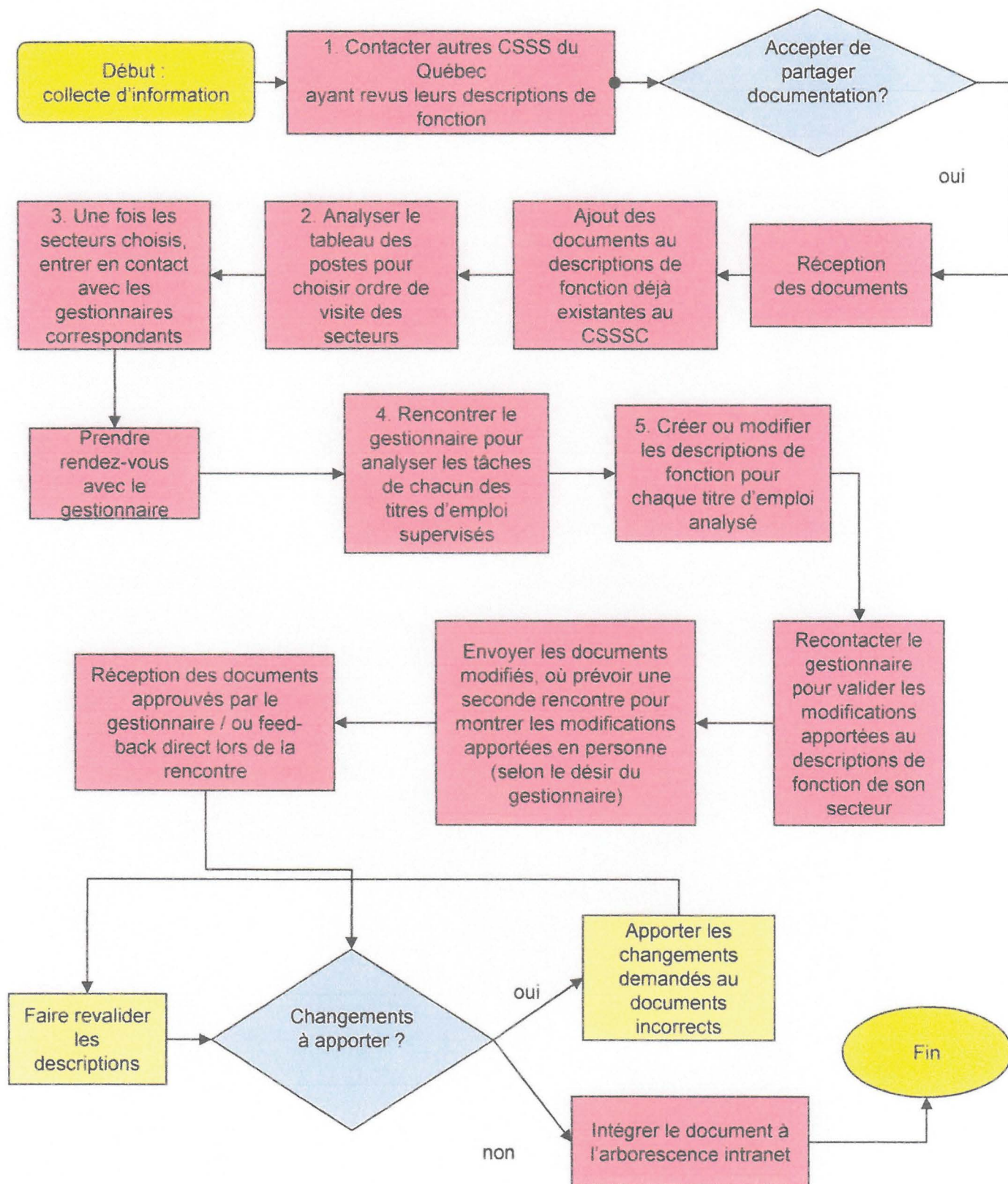
7. Mettre les documents en place et contacter une agente administrative pour qu'ils soient entrés dans l'arborescence intranet

Une fois les documents acceptés par les gestionnaires respectifs de chaque secteur, ils sont en fait prêts à être joints à l'arborescence intranet. Pour ce faire, j'ai dû demander l'aide d'une agente administrative qui a elle-même transféré les documents, car je n'avais pas accès à cette partie du site internet. Pour lui simplifier la tâche, j'ai classé les descriptions de fonction de deux manières, la première étant classée par secteur puis par postes, la deuxième étant classée par catégorie d'emploi (1, 2, 3, 4)²⁰.

La page suivante représente un ordinogramme qui décrit sous forme de tableau l'ensemble des tâches accomplies durant mon stage (la méthodologie utilisée).

²⁰ 1 : Soins infirmier et personnels cardio-respiratoires 2 : Personnels paratechniques 3 : Personnels de bureau 4 : Techniciens et professionnels

MÉTHODOLOGIE : ORDINOGRAMME



RÉSULTATS

Cette dernière partie du travail énoncera l'ensemble des résultats atteints durant ces quinze semaines. Ces résultats ne se résument pas seulement en des descriptions de postes, mais également en plusieurs documents créés dans le but de faciliter l'intégration des nouvelles données. Le tableau suivant énumère premièrement mes réalisations visant les descriptions de fonction.

| Tableau d'avancement de projet | | | | | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------|----------|-----------|---------|------------|------------------|
| Descriptions de fonction | | | | | | | |
| | Secteur/ Catégorie/ Lieu | Responsable rencontré | En cours | Complétés | À venir | Total | Employés touchés |
| 1 | Admission | Sylvie Légère | | 13 | | 13 | - |
| 3 | Centre d'hébergement de la Colline | Richard Morissette | | 26 | | 26 | - |
| 4 | Buanderie-lingerie | Alain Savard | | 12 | | 12 | 31 |
| 5 | Professionnels (catégorie 4) | Karine Grenon | | 55 | | 55 | 475 |
| 6 | Service alimentaire | Denis Brassard | | 61 | | 61 | 132 |
| Total des descriptions de fonction complétées / employés touchés | | | | | | 167 | 638 + |

Ce tableau a maintes fois été utilisé au cours de mon stage, c'est pourquoi il y a présence des colonnes *en cours* et *à venir*, qui aujourd'hui ne sont plus nécessaires. Celui-ci me permettait, tout d'abord, de classer mes avancements dans le projet. Comme source de motivation, lorsque cela était possible à calculer, je pouvais voir combien d'employés (sur plus de 3300 au total) étaient touchés par mon travail. J'ai présenté ce tableau au conseil de gestion de la direction des ressources humaines (CGDRH), dans le

but de leur expliquer où avait commencé le projet et vers où il se dirigeait. Il servait aussi de feuille de route pour ma superviseure qui comprenait ainsi facilement l'avancement du projet. Ce tableau permet en somme de comprendre qu'en quinze semaines, un grand total de 167 descriptions de fonctions, de secteurs variés, ont été mises à jour.

D'autres résultats ont été atteints, que ce soit la création de documents, de tableaux ou d'un processus de mise à jour, tout se retrouve en appendice à la fin de ce travail. Ils seront toute fois décrits dans le tableau qui suit :

AUTRES RÉSULTATS

| Résultats atteints / Produits créés | Raison de la création | Demandé par | Bénéfices pour l'organisation |
|--|---|---|---|
| 1. Tableau compilant l'ensemble des postes (titres d'emploi) du CSSC | <p>Un tableau compilant les titres d'emploi par catégorie (1, 2, 3, 4) et le nombre d'employés y travaillant existait déjà avant mon arrivée au CSSSC. En tant que premier projet, ma superviseure m'a demandé de compléter ce tableau en y rassemblant les données utiles au projet (pour maintenant et après mon départ). J'ai alors rajouté au tableau existant un ensemble de colonnes supplémentaires. La première colonne a permis de joindre au document les descriptions de tâches retrouvées sur la classification nationale des professions. J'ai donc fait une recherche et mis un lien vers les descriptions existantes. Une seconde colonne m'a permis de joindre les anciennes descriptions de fonctions existantes au CSSSC.</p> <p>Dans une autre colonne, j'ai inscrit le numéro correspondant au titre d'emploi dans la nomenclature, document existant pour l'ensemble des CSSS où sont inscrites de brèves descriptions des titres d'emploi ainsi que l'échelle salariale correspondante, pour me permettre de me retrouver plus facilement dans cette documentation. En dernier lieu, j'ai ajouté, au fur et à mesure que cela était possible, les descriptions de fonctions provenant d'autres établissements de santé.</p> | <p>La création de ce document m'est rapidement apparue comme nécessaire au début de mon stage alors que je ramassais pêle-mêle une foule de documents. Ma superviseure m'a proposé l'idée d'agrémenter le tableau existant, et j'ai cru bon de me démêler dans mes papiers avant de me lancer dans le vif du sujet.</p> | <p>Malheureusement, mis à part avoir facilité ma documentation tout au long du projet, ce document n'apporte pas vraiment de bénéfice pour l'organisation, qui une fois ce projet terminé n'aura plus nécessairement besoin de ce document. Il sera tout de fois très utile aux personnes qui devront finaliser le projet de description de fonction. Je crois également que cela pourrait les inciter à créer un tableau dans le même genre pour garder facilement et simplement les nouvelles descriptions de fonctions, en lien avec le titre d'emploi et le nombre d'employés qu'on y retrouve.</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>2. Document sur les tâches reliées à la sécurité</p> | <p>L'origine de ce document provient du modèle de description de fonction qui contient une partie obligatoire intitulée : Volet qualité et sécurité. Ce volet est une demande d'Agrément, qui lors de leur dernière visite en 2009 ont demandé : l'organisme est invité à revoir l'ensemble des définitions des rôles et responsabilités afin de bien les définir en termes de sécurité des patients. Au départ, cette partie de la description de fonction me semblait bien abstraite. J'ai donc décidé de faire une recherche pour ainsi créer un document rempli d'exemples sur les tâches reliées à la sécurité.</p> | <p>Ce document provient de mon initiative. Celui-ci m'a été très utile durant mes rencontres avec les gestionnaires. En fait, il m'a permis de gagner beaucoup de temps, car souvent lors de mes rencontres cette partie était la plus difficile à compléter, les gens ne savaient pas trop quoi inscrire. Je trouve donc que l'idée d'une feuille avec des exemples a été un merveilleux moyen de faciliter le travail des gestionnaires qui cernaient ainsi mieux la question.</p> | <p>Bien que ce document ne semble pas avoir beaucoup de bénéfices pour l'organisation après le projet, je crois qu'en m'ayant fait sauver beaucoup de temps, il m'a permis de réaliser le plus de descriptions de tâches possible. Ce document pourra, dans le futur, être réutilisé par les agentes de gestion qui auront à compléter de nouvelles descriptions de tâches.</p> |
| <p>3. Tableau d'identification des compétences</p> | <p>L'idée de créer ce tableau provient du fait qu'une partie du modèle de description de fonction se nomme : profil des compétences attendues. Ayant déjà fait un cours de maîtrise sur la gestion des compétences²¹, je savais pertinemment que cette question ne serait pas très facile à compléter. En fait, beaucoup de gens confondent des qualificatifs comme étant des compétences. Dans le but d'éviter des problèmes, j'ai décidé de bâtir un document composé des principales compétences que l'on peut retrouver dans une organisation. J'ai retrouvé ces compétences via mes notes de cours sur la gestion par compétences où nous avons appris à bâtir un générique de compétences. Lorsque j'ai montré mon travail à ma superviseure, celle-ci m'a</p> | <p>L'idée de ce tableau est une idée de ma superviseure, qui, ne voulant pas entrer dans le monde complexe des compétences, a décidé qu'un tableau comportant l'ensemble des compétences utilisées dans les anciennes descriptions de fonctions pourrait permettre à la direction des ressources humaines de cerner les compétences les plus fréquemment utilisées. Ainsi, l'organisation pourrait voir quelles compétences ressortent le plus souvent, et lesquelles font référence aux compétences organisationnelles.</p> | <p>Les bénéfices pour l'organisation sont, selon moi, assez grands dans ce cas-ci. Premièrement, il permet à l'organisation d'avoir une vue d'ensemble sur les profils de compétences recherchés dans la majorité de leur titre d'emplois. Ce tableau apporte une connaissance importante pour l'organisation, en plus de permettre rapidement d'aller cerner dans quel type d'emploi est-il nécessaire d'avoir un bon leadership par exemple. Deuxièmement, comme le but de ce travail l'explique,</p> |

²¹ BRASSARD, N. (2012) *La gestion des compétences ENP-7875*. Notes de cours - Hivers 2012.

| | | | |
|---|--|---|--|
| | <p>affirmé qu'elle préférerait ne pas entrer dans ce sujet, car dans une organisation grosse comme la leur, la gestion des compétences est assez complexe. Nous avons déterminé que cette partie devrait peut-être premièrement contenir les compétences organisationnelles, en plus de quelques compétences spécifiques au travail.</p> <p>Comme les compétences organisationnelles n'étaient pas encore clairement écrites noir sur blanc par l'organisation, nous avons décidé, moi et ma superviseure, que je pourrais créer un tableau où seraient inscrits chaque titre d'emploi et chaque compétence associée dans les anciennes descriptions de postes. Ce tableau a été basé sur un modèle du livre de Malo²².</p> | | <p>il permettra à la direction des ressources humaines de faire des recommandations à la direction générale sur les principales compétences organisationnelles (les plus fréquentes). En somme, ce travail d'une grande envergure permet à l'organisation d'avoir une vue d'ensemble sur le potentiel de son personnel selon le titre d'emplois ou le secteur.</p> |
| 4. Processus de mise à jour des descriptions de fonctions | <p>Le processus de mise à jour des descriptions de fonction a été créé pour simplifier la compréhension des agentes administratives et des gestionnaires de chaque département qui se verront changer leur façon de faire. En effet, les agentes administratives de l'équipe de dotation devront maintenant demander au gestionnaire responsable du poste de vérifier si la description est à jour avant chaque affichage. Ce processus a été mis sur papier juste avant l'arrivée de l'Agrément le 4 décembre 2012. Il servirait de preuve à l'avancement du projet et à son bon fonctionnement.</p> | <p>Ce travail est une demande de ma superviseure, qui en préparation de sa rencontre avec les responsables de l'Agrément se voulait prête face à leur futur questionnement. Elle voulait leur démontrer à quel point le projet avançait, et comment nous nous étions préparés face à la mise à jour de ces descriptions (demande de l'Agrément). C'est ainsi que ce document et le suivant dans cette liste (arborescence) ont été créés.</p> | <p>Les bénéfices pour l'organisation sont principalement au niveau du travail des gestionnaires et des agentes administratives qui doivent jouer avec la mise à jour des documents. Ce processus leur décrit de manière claire et simple comment procéder à partir de maintenant.</p> |

²²Malo, François B. (2011), Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel. Presses du l'Université du Québec. P.121

| | | | |
|---|---|---|--|
| 5. Document expliquant le fonctionnement de l'arborescence intranet | Ce document a simplement été créé pour montrer au responsable de l'Agrément notre future arborescence intranet. | La production de ce document est une demande de ma superviseure en vue de sa rencontre avec les responsables de l'Agrément. | Ce document, pour l'organisation n'a pas vraiment produit de bénéfices, mis à part le fait que durant la semaine du 4 décembre, il a permis de démontrer à l'équipe de l'Agrément que l'organisation avait compris leur demande, que celle-ci était déjà enclenchée et que, même si le projet n'était pas rendu aussi loin, il avait également prévu le fonctionnement de l'arborescence et de la mise à jour. |
|---|---|---|--|

CONCLUSION

En conclusion, ce travail décrit quinze belles semaines de travail et d'efforts acharnés. Soixante-quinze jours d'apprentissage intensif dans un des milieux les plus intéressants qui soient. Cinq cent vingt-cinq heures de joie, de peine, de stress, de réussite et d'échecs, de fierté et d'accomplissement. En fait, ce rapport raconte une bonne partie de ma vie de septembre à décembre 2012. Il décrit les étapes de cette belle aventure que fut mon stage, en partant de la rédaction de mon mandat jusqu'au compte-rendu détaillé des activités réalisées durant celui-ci. Il peint aussi le portrait d'une équipe formidable, qui m'a accompagnée, soutenue et intégrée comme jamais je ne l'aurai cru possible. Et il m'a, sans aucun doute, aidée pour mon avenir en tant que professionnel en gestion des ressources humaines, en me faisant voir la réalité du milieu hospitalier et du métier d'agente de gestion du personnel. J'espère, enfin, que ce travail vous permettra de comprendre ce qu'a pu être pour moi une des périodes les plus enrichissantes de ma vie.

Tout d'abord, l'élaboration du **mandat** fut pour moi un travail bien encadré par ma responsable de stage qui en m'aidant à corriger mon travail m'a montré certaines erreurs à ne pas commettre dans la rédaction d'une offre de services. C'est à ce moment que j'ai compris que j'étais tombée entre bonnes mains, et que mon stage serait enrichissant à plusieurs niveaux pour moi. Que mon apprentissage, ma réussite et mon futur en tant que professionnel comptaient beaucoup pour cette gestionnaire. En fait, je dirais même que dès le premier instant la chimie s'est installée entre nous.

J'espère que ma **description sommaire de l'organisation** leur fait honneur, car ils sont réellement passionnés par le bien-être et la santé de leurs employés. La mention entreprise en santé est une fierté pour la région, car en tant que première institution de la

santé au Québec à recevoir cette notoriété, elle démontre qu'ils ont à cœur, non seulement le bien de leurs employés, mais également celui des résidents du Saguenay qui auront un jour ou l'autre à passer leur porte.

La **recension des écrits** traduit les aspects importants de la littérature autant en ce qui a trait à la création de descriptions de poste, qu'au changement et à la gestion des compétences. Ces trois aspects ont été particulièrement présents durant la réalisation de mon stage. Leur compréhension et leur mise en contexte demeurent une partie intégrante du stage, qui sans cette revue de la littérature aurait pu tourner à la catastrophe. La préparation est selon moi la base de la réussite dans ce genre de situation.

La description de la **méthodologie** est une partie qui permet de mettre en lumière de manière claire et précise les étapes et les projets réalisés durant ces trois mois. Je souhaite qu'ils aient permis une meilleure compréhension de ma vie au quotidien en tant que stagiaire et qu'ils illustrent les efforts investis dans ce travail.

L'avant-dernière étape de cette rédaction, le **compte-rendu sommaire des activités**, a permis d'énumérer chaque activité réalisée au fil des semaines. Et ce, en partant de la rédaction de mon offre de services, en passant par la planification du stage jusqu'à sa réalisation complète. Le but de cette partie est en fait de tracer le chemin parcouru du tout début jusqu'à la toute fin de ce stage.

Pour terminer le tout, la partie des **résultats** énumère les réussites accomplies durant l'ensemble de mon stage. Elle décrit l'ensemble des écrits et documents que j'ai produits en somme de ce mandat. Que ce soit une centaine de descriptions de fonctions, un graphique énumérant les compétences organisationnelles les plus utilisées, un tableau mentionnant l'avancement de projet, une présentation PowerPoint à l'ensemble des

gestionnaires de la direction des ressources humaines, une méthodologie pour l'arborescence intranet, un plan de mise à jour des descriptions de fonction et j'en passe, cette partie du travail mentionne la totalité de mes réussites.

Pour conclure, lors de ce stage de 15 semaines, j'ai pu mettre en pratique plusieurs connaissances théoriques acquises durant ma formation de maîtrise. J'ai également été confrontée aux difficultés réelles du monde du travail et de la gestion du personnel. Après ma rapide intégration dans l'équipe de gestion, j'ai eu l'occasion de réaliser plusieurs tâches, qui ensemble, ont composé non seulement mon mandat de description de fonctions, mais également un mini-mandat de sélection de personnel, une journée de colloque sur la santé sécurité au travail ainsi qu'une production sur les compétences organisationnelles. Le tout dans le but d'ajouter le plus de cordes possible à mon arc. En fait, je dirais que chacune de ces tâches a été très utile pour l'organisation, qui voyait depuis déjà plusieurs années un besoin au niveau des descriptions de fonctions. Je garde en mémoire merveilleux souvenir de ce stage, qui maintenant constitue une expérience professionnelle valorisante et prometteuse pour mon avenir.

Cette expérience en entreprise m'a, sans aucun doute, offert une bonne préparation à mon futur en tant que professionnelle, et représente pour moi une expérience enrichissante à ajouter à mon curriculum vitae. Cette étape finale à ma maîtrise renchérit incontestablement mon désir de travailler dans le milieu de la gestion des ressources humaines. Finalement, je tiens à exprimer ma satisfaction d'avoir pu travailler dans un milieu aussi grand, passionné et proche des gens. Les bonnes conditions de travail, qu'elles soient matérielles ou relationnelles, ont inévitablement contribué à la réussite de mon mandat.

BIBLIOGRAPHIE

AGRÉMENT CANADA (2013). *Site de l'Accréditation Agrément Canada*, [en ligne], <http://www.accreditation.ca/fr/>

AGRÉMENT CANADA (2012). *Programme Qmentum – Normes sur la direction* (20-août-2012), 62 pages

BRASSARD, N. (2012) *La gestion des compétences ENP-7875*. Notes de cours - Hivers 2012.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2012). *Guide de présentation des travaux universitaires*, [en ligne], http://www.enap.ca/enap/docs/Portail_etudiant/Services_offerts/Guide_pour_redaction/Guide_presentation_travaux_%20janvier_2012-02-15.pdf

FOUCHER, R. (dir.) (2010), *Gérer les talents et les compétences, Principes, Pratiques, Instruments, Tome I : Fondements de la gestion des talents et des compétences*. Éditions nouvelles Montréal, Québec. 280 pages.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2011). *Classification nationale des professions*. Ressources humaines et développement des compétences Canada. 1319 pages.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2007). *Description de travail : Manuel à l'usage des employeurs*. Ressources humaines et Développement social Canada. 26 pages

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2013), *Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux*. 310 pages. [En ligne]
<http://www.cpnsss.gouv.qc.ca/download.php?f=7786397f3821a6ab2ecb421349304ee4>

MALO, F. B., (2011), *Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel*. Presses de l'Université du Québec, 353 pages

APPENDICE A

Modèle de description de fonction

DESCRIPTION DE FONCTION

| IDENTIFICATION DU POSTE (laisser en blanc les espaces dont l'information n'est pas connue) | | |
|--|---------------------|----------------|
| Titre d'emploi | | |
| N° du titre d'emploi | | |
| Groupe salarial (n°) | | |
| Service ou unité | | |
| Direction / Programme | | |
| Nom du supérieur immédiat | | |
| Titre du supérieur immédiat | | |
| Statut (ex : TC, TPR) | | |
| Nombre d'heures au poste | | |
| Port d'attache | | |
| Supervision professionnelle | Nombre d'employés : | Nombre d'ETC : |

| EXIGENCES DU POSTE | | |
|-----------------------------------|---|---------------------------|
| LISTE DES EXIGENCES | Requis ? | SPÉCIFIEZ (S'IL Y A LIEU) |
| Diplôme d'études secondaires | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Diplôme d'études professionnelles | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Diplôme d'études collégiales | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Diplôme d'études universitaires | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Autre diplôme requis | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Connaissances particulières | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Automobile requise | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Ordre professionnel | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Autre(s) | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |

LIBELLÉ DU TITRE D'EMPLOI (tiré de la nomenclature des titres d'emploi)**FONCTIONS GÉNÉRALES (SOMMAIRE DE LA FONCTION)**

Décrivez brièvement et de façon générale les fonctions de votre poste

FONCTIONS SPÉCIFIQUES (DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU POSTE)

À l'aide de l'index des verbes (annexe 1), veuillez produire une description détaillée de vos tâches et responsabilités

VOLET SÉCURITÉ ET QUALITÉ (OBLIGATOIRE)**PROFIL DES COMPÉTENCES ATTENDUES (QUALITÉS, HABILETÉS)**

Lister les compétences requises pour exercer la fonction (qualités et habiletés)

| | |
|---|---|
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |

| DATES ET SIGNATURES : | |
|---|----|
| Date de création du poste : Le | |
| Date de modification : Le | |
| Date de révision de la description de fonction : Le | |
| Formulaire rempli par : | Le |
| Description approuvée par : | Le |

| INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELIÉES À LA RÉMUNÉRATION DU POSTE | | JUSTIFIEZ (S'IL Y A LIEU) |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Prime de psychiatrie | Oui : ____ Non : ____ | |
| Prime de soins intensifs | Oui : ____ Non : ____ | |
| Prime d'urgence | Oui : ____ Non : ____ | |
| Autre : _____ | Oui : ____ Non : ____ | |

APPENDICE B

Description de fonction complétée

Admission - Agente administrative 3 - Guichet 5

DESCRIPTION DE FONCTION

IDENTIFICATION DU POSTE (laisser en blanc les espaces dont l'information n'est pas connue)

| | |
|------------------------------------|---|
| Titre d'emploi | Agent administratif, classe 3 |
| N° du titre d'emploi | 5317 |
| Groupe salarial (n°) | 503 |
| Service ou unité | Admission - Guichet 5 |
| Direction / Programme | Direction des services multidisciplinaires, diagnostiques et thérapeutiques |
| Nom du supérieur immédiat | Sylvie Légère |
| Titre du supérieur immédiat | Chef des services Accueil – Admission – Transport interne |
| Statut (ex : TC, TPR) | TC |
| Nombre d'heures au poste | 32,50 - 35 |
| Port d'attache | Hôpital |

EXIGENCES DU POSTE

| LISTE DES EXIGENCES | Requis ? | SPÉCIFIEZ (S'IL Y A LIEU) |
|-----------------------------------|--|---------------------------|
| Diplôme d'études secondaires | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Diplôme d'études professionnelles | Oui : <input checked="" type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | Diplôme en secrétariat |
| Diplôme d'études collégiales | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Diplôme d'études universitaires | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Autre diplôme requis | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Connaissances informatiques | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Automobile requise | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Carte de compétence requise | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |
| Autre(s) | Oui : <input type="checkbox"/> Non : <input type="checkbox"/> | |

LIBELLÉ DU TITRE D'EMPLOI (tiré de la nomenclature des titres d'emploi)

Personne qui accomplit une variété de travaux administratifs ou de secrétariat, modérément compliqués selon des directives précises, des méthodes et des procédures établies. Elle exerce des attributions relatives à l'inscription ou à l'admission des usagers, ainsi qu'au traitement de données

FONCTIONS GÉNÉRALES (SOMMAIRE DE LA FONCTION)

Décrivez brièvement et de façon générale les fonctions de votre poste

- Accueillir les usagers qui se présentent au guichet 5 du bureau d'admission
- Inscription informatique des données relatives à l'admission patients hospitalisés
- Répondre au téléphone
- Inscrire dans le système *Logibec ADT* des données relative aux pré-admissions de grossesse des usagers qui sont déjà en obstétrique

FONCTIONS SPÉCIFIQUES (DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU POSTE)

À l'aide de l'index des verbes (annexe 1), veuillez produire une description détaillée de vos tâches et responsabilités

- Accueillir les usagers qui se présentent au guichet 5 pour leur admission et compléter les informations
- Envoyer des demandes de dossiers (via CLINIBASE CI) aux archives pour qu'il achemine les documents demandés à l'unité de soins concernée.
- Imprimer la liste des admissions de l'urgence admis au centre d'un jour
- Pour les patients de l'urgence et les patients opérés, lorsqu'il y a des lits de disponibles, imprimer la carte d'hôpital et le formulaire AH-101, identifier le bracelet et envoyer le tout par pneumatique à l'unité de soins concernée.
- Répondre au téléphone et acheminer les appels aux personnes concernées. Prendre en note les messages au besoin
- Procéder à l'embossage des cartes pour les usagers des CHSLD et les acheminer par courrier
- Vérifier si les dossiers de patients hospitalisés sont arrivés au monte-charge
- Obtenir (via le système informatique) les dossiers pour les patients qui sont opérés et hospitalisés le lendemain, et les acheminer dans les secteurs concernés
- Remplacer la personne qui travaille à la gestion des lits pendant la période de repas
- Pour les pré-admissions de grossesse à la salle d'accouchement ; imprimer la carte d'hôpital, le formulaire AH-101 et la déclaration de naissance, sortir le bracelet et l'identifier
- Imprimer les cartes pour les usagers qui ont un rendez-vous le lendemain en médecine de jour.

VOLET SÉCURITÉ ET QUALITÉ (OBLIGATOIRE)

- Assurer la confidentialité
- Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité
- Prendre les mesures nécessaires pour protéger ma santé, ma sécurité, mon intégrité physique et mon mieux-être dans le cadre de mon travail
- Déclarer toute situation potentiellement dangereuse et soumettre des recommandations à mon supérieur immédiat
- Porter une importance au code vestimentaire

PROFIL DES COMPÉTENCES ATTENDUES (QUALITÉS, HABILITÉS)

Lister les compétences requises pour exercer la fonction (qualités et habiletés)

| | |
|--|---|
| • Sens de l'organisation | • |
| • Bonnes relations humaines | • |
| • Très bonne connaissance de l'information de gestion (procédés informatiques) | • |
| • Esprit d'initiative | • |

DATES ET SIGNATURES :

Date de création du poste : Le

Date de modification : Le

Date de révision de la description de fonction : Le

Formulaire rempli par :

Le

Description approuvée par :

Le

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELIÉES À LA RÉMUNÉRATION DU POSTE

JUSTIFIEZ (S'IL Y A LIEU)

| | | |
|--------------------------|-----------------------|--|
| Prime de psychiatrie | Oui : ____ Non : ____ | |
| Prime de soins intensifs | Oui : ____ Non : ____ | |
| Prime d'urgence | Oui : ____ Non : ____ | |
| Autre : _____ | Oui : ____ Non : ____ | |

APPENDICE C.

Tableau des postes

| Nombre de postes | | Poste - Statut | | | | | Nomenclature | Ancienne Description | Description 2012 | NIP CNP | Autres sources | Libellé |
|--|------------------------------|----------------|---------|--------|---------|-------|--------------|---|--|---------|----------------|--|
| Affect - Catégorie Personnel | PH - Titre Emploi | 1 - Tc | 2 - Tct | 3 - Tp | 4 - Tpt | Total | | | | | | |
| 01 - Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires | 1901 - Inf. clin. (35 h) | 55 | 3 | 28 | 1 | 87 | 1 911 | Syndiqués\Catégorie I\IC\IC - DSI .doc | CNP 2011 - Inf. Clin. | 3012 | | Inf. Clin. |
| | 1904 - Inf.clin.aic (35 h) | 2 | | | | 2 | 1 912 | | | | | Inf. Clin. AIC |
| | 1910 - Conseil soin inf 35h | 8 | | | | 8 | 1 913 | | CNP - Conseiller soin inf. | | | Cons. Soins Inf. |
| | 1911 - Inf. clin. (36.25h) | 37 | 2 | 5 | 2 | 46 | 1 911 | Syndiqués\Catégorie I\IC\IC - DSI .doc | CNP 2011 - Inf. Clin | 3012 | | Inf. Clin. |
| | 1912 - Inf.clin. aic 36.25h | 4 | | 1 | | 5 | | | | | | Inf. Clin. AIC |
| | 1913 - Conseiller soin inf. | 4 | | | | 4 | | | CNP - Conseiller S. I. | | | Conseiller Soins Inf. |
| | 1915 - Infirm.prat.speciali | 2 | | | | 2 | | | | | | Inf. Prat. Spéc. |
| | 2244 - Inhalo.(35h) | 7 | | | 1 | 8 | | | CNP - Inhalo. | | | Inhalo. |
| | 2246 - Coord.tech.inhalo 35h | 1 | | | | 1 | | | CNP - Tech. Inhalo | | | Coord. Tech. Inhalo |
| | 2248 - Ass.chef inhalo(35h) | 1 | | | | 1 | | | CNP - Chef inhalo. | | | Assist. Chef Inhalo. |
| | 2287 - Perfusionniste | 3 | | | | 3 | | | CNP - Perfusionniste | | | Perfusionniste Clin. |
| | 2459 - Inf.chef eq.(36.25h) | 3 | | | | 3 | | Syndiqués\Catégorie I\Infirmière chef d'équipe\Inf chef d'équipe - Cliniques externes (28 juillet 2011).rtf | | | | Infirmière chef d'équipe |
| | 2471 - Infirmiere (36.25h) | 32 | | 35 | | 67 | 2 471 | Syndiqués\Catégorie I\Infirmière\DSI (Infirmière).doc | CNP - Infirmière | | | Infirmière |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-----|---|-----|---|-----|-------|---|----------------------|--|--|---------------------------|
| 2474 - Infirmiere (35 hres) | 4 | | 1 | 2 | 7 | | Syndiqués\Catégorie 1\Infirmière\DSI (Infirmière).doc | CNP - Infirmiere | | | |
| 2490 - Cepi (36.25h) | | | | 1 | 1 | | | | | | Cepi |
| 3437 - Infirm.auxil.(35 h.) | 9 | 1 | 5 | 1 | 16 | | | CNP - Inf. aux. | | | Infirmière auxiliaire |
| 3455 - Infirm.auxiliair. | 78 | 1 | 194 | 2 | 275 | 3 455 | | CNP 2011 - Inf. aux. | | | Infirmière auxiliaire |
| 4002 - Externe inhalo (35h) | | | | 1 | 1 | | | | | | Externe en inhalothérapie |
| 7244 - Inhalo (36.25) | 18 | | 42 | | 60 | 2 244 | | CNP 2011- Inhalo | | | Inhalo. |
| 7248 - Ass.chef inha(36.25h) | 3 | | 1 | | 4 | | | CNP - Chef inhalo | | | Assist. Chef Inhalo. |
| 7459 - Inf.chef eq. (37.5h) | 8 | | | 1 | 9 | | Syndiqués\Catégorie 1\Infirmière chef d'équipe\Inf chef d'équipe - Cliniques externes (28 juillet 2011).rtf | CNP - Inf- chef | | | Infirmière chef d'équipe |
| 7471 - Infirmiere (37.5h) | 248 | 1 | 513 | 1 | 763 | 2 471 | Syndiqués\Catégorie 1\Infirmière\DSI (Infirmière).doc | CNP - Infirmiere | | | Infirmière |
| 7474 - Infirmiere (36.25h) | 13 | | 12 | | 25 | 2 471 | Syndiqués\Catégorie 1\Infirmière\DSI (Infirmière).doc | CNP - Infirmiere | | | Infirmière |
| 7489 - Ass.inf chef (37.5h) | 24 | | 18 | | 42 | 2 489 | Syndiqués\Catégorie 1\AICAIC-Bloc opératoire.doc | | | | Assist. infirm. chef |
| 7490 - Cepi (37.5h) | | | 49 | | 49 | 2 490 | | | | | Cepi |
| 7901 - Inf. clin. (36.25h) | 6 | | 3 | | 9 | | Syndiqués\Catégorie 1\ICVIC - DSI .doc | CNP - Inf. Clin. | | | Inf. Clin. |
| 7904 - Inf.clin.aic 36.25h | 1 | | | | 1 | | Syndiqués\Catégorie 1\ICAIC\ICAIC - DSI .doc | | | | Inf. Clin. AIC |

APPENDICE D.

Document sur les tâches reliées à la sécurité

Volet sécurité et qualité

Volet sécurité et qualité

Vision de culture de sécurité :

Capacité à démontrer et adapter tout comportement et pratiques liés à la prévention et la promotion de la sécurité des usagers, des employés ainsi que de l'organisation. Cette culture de sécurité favorise l'implication et le partenariat de chacun des membres dans l'atteinte des différents objectifs que ce soit les actifs informationnels, la confidentialité, la prévention des infections ou toute autre situation liée à l'identification d'événements indésirables.

1. Assurer la confidentialité
2. Appliquer et transmettre les règles de sécurité
3. Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité
4. Savoir utiliser les équipements de façon sécuritaire
5. Prendre les mesures nécessaires pour protéger ma santé, ma sécurité, mon intégrité physique et mon mieux-être dans le cadre de mon travail
6. Prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé, la sécurité, l'intégrité physique et le mieux-être de mes collègues de travail
7. Déclarer toute situation potentiellement dangereuse et soumettre des recommandations à mon supérieur immédiat
8. Adopte une attitude préventive reliée à la sécurité;
9. Saine gestion des formulaires AH-223 afin de cibler les correctifs le plus tôt possible;
10. Porter une importance au code vestimentaire;
11. Collaborer avec tous les acteurs reliés à la culture de sécurité;
12. Autre...

APPENDICE E.

Tableau d'identification des compétences

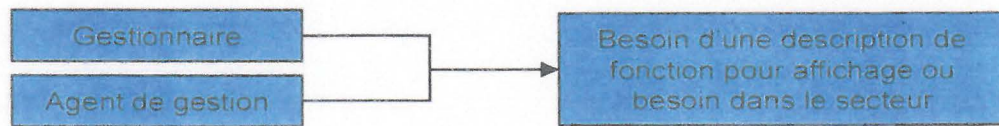
Tableau des compétences

| Compétences - Titre d'emploi | Relations interpersonnelles | Initiative et créativité | Travail d'équipe | Leadership | Mobilisateur | Capacité d'adaptation | Visionnaire | Habileté de direction |
|---|---|---|---|--|---|--|-------------------------------------|---|
| Agent administratif 2 -DSI | Relations interpersonnelles | | Travail d'équipe | | Capacité à mobiliser son personnel | | | |
| Adjoint clinique | Bonnes relations interpersonnelles | Initiative et créativité | Travailler en équipe interdisciplinaire | Leadership professionnel et de gestion | | | | Habiletés à diriger |
| Assistant infirmier- chef | Bonnes relations interpersonnelles et interdisciplinaires | Initiative et créativité | Travail d'équipe | Leadership professionnel | | | | Habileté à diriger |
| Assistant inf.-chef bachelier | Bonnes relations interpersonnelles et interdisciplinaires | | | Leadership professionnel | | Capacité d'intervenir et de gérer des situations complexes | | Capacité de coordonner, planifier et diriger différentes activités |
| Conseillère clinique en santé physique et services ambulatoire | communication interpersonnelles | Innovation, créativité | Capacité de travailler en équipe | Leadership - Direction | | | | Sens de la planification et de l'organisation |
| Conseillère en soins | | Initiative, créativité | Ouverture au travail d'équipe et à la collaboration interdisciplinaires | Leadership professionnel | | Capacité d'adaptation | | Habileté à la supervision clinique/ sens de l'organisation et de la planification/ Habileté à résoudre des problèmes |
| Coordonateur à l'amélioration continue des processus | Bonnes communications interpersonnelles | Autonomie, initiative, créativité et dynamisme | Esprit de collaboration et capacité de travailler en équipe interdisciplinaire | Leadership mobilisateur | Capacité d'influencer et d'agir comme agent de changement au sein de l'établissement | Bonne gestion de l'ambiguïté | Vision globale et stratégique | Habiletés à coacher et à animer des groupes de travail |

APPENDICE F.

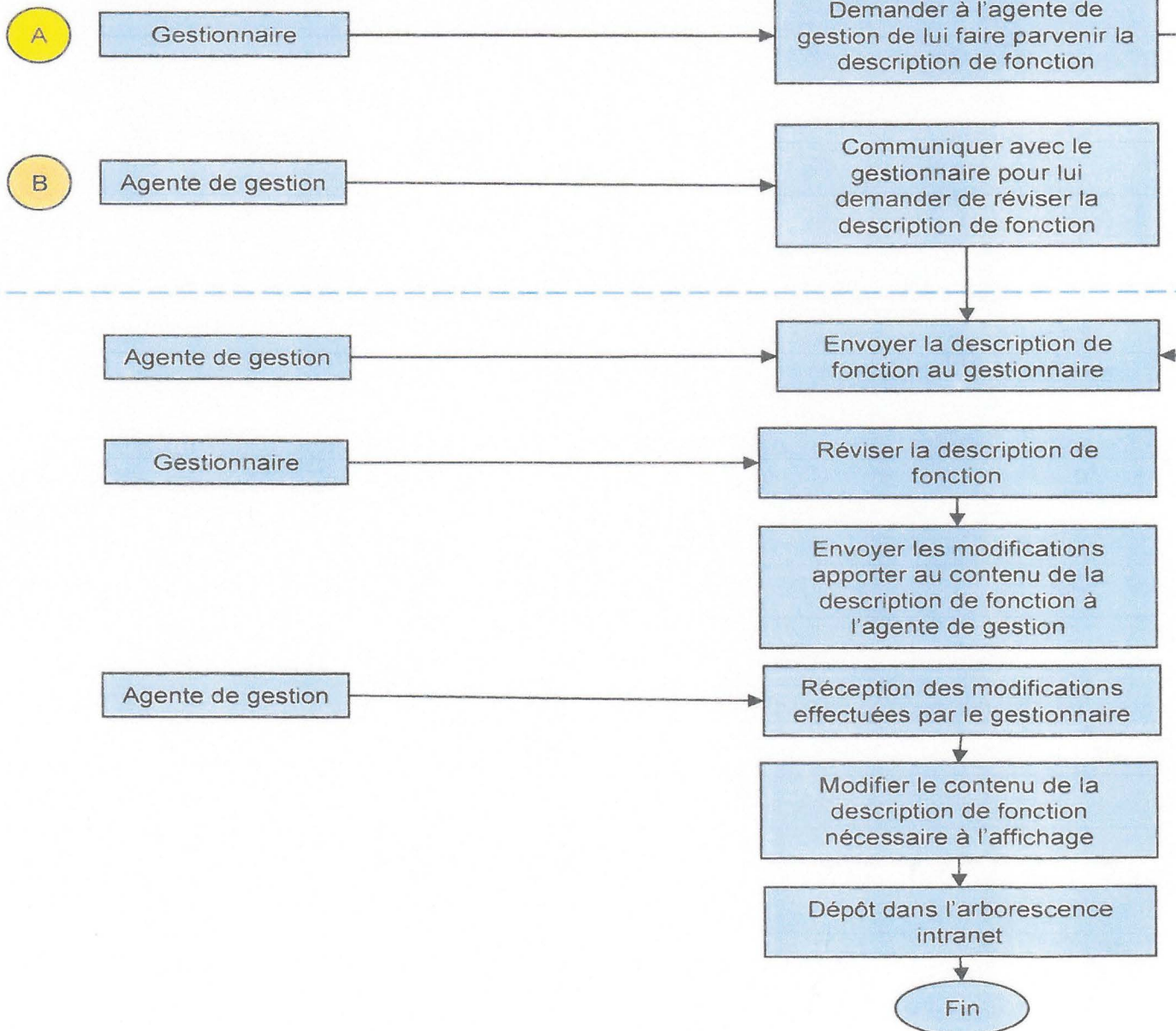
Processus de mise à jour des descriptions de fonction

Processus de mise à jour des descriptions de fonction



Responsables

Actions



APPENDICE G.

Exemple d'arborescence dans l'intranet du CSSSC

Arborescence

