

STA
2701

2011

Rapport de stage

Révision des descriptions de fonctions des postes techniques et professionnels du CSSS Pierre-De Saurel

Ce rapport de stage fait suite au mandat effectué concernant la révision des descriptions de fonctions des postes techniques et professionnels du CSSS Pierre-De Saurel, ainsi que du recensement des périodes d'orientation par type d'emploi, par secteur.

Document présenté à

Mme Magali Simard
ENAP Montréal

Dans le cadre du cours
ENAP 7968 - Stage en milieu de travail

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Organisme : CSSS Pierre-De Saurel
Direction des ressources humaines
Mme Suzie Therriault , Coordonnatrice en ressources humaines

France Chamberland
étudiante 2^e cycle – Maîtrise pour analyste GRH



02 MARS 2012

Table des matières	
Introduction et mise en contexte	2
Création et évolution du système de santé	2
Les défis du système de santé	5
Chapitre 1. Description du mandat	7
1.1 Activités et biens livrables	9
Chapitre 2. Présentation de l'organisation	10
2.1 Profil de la population	10
2.2 Le CSSS Pierre-De Saurel	10
2.3 La Direction des ressources humaines	11
2.4 Problématique	12
Chapitre 3. Recension des écrits et concepts théoriques de la gestion de projets	14
3.1 Définitions	14
3.2 Cycle de vie d'un projet	15
3.3 Facteurs de réussite	17
3.4 Tendances pour les descriptions de fonctions	18
Chapitre 4. Déroulement du projet et analyse	22
4.1 Changements au plan initial : la capacité de la stagiaire à s'adapter	22
4.1.1 La communication du stage	22
4.1.2 La structure organisationnelle	24
4.1.3 Les descriptions de poste	25
4.2 Outil de suivi et de monitoring	27
4.3 Les rapports hebdomadaires	31
Chapitre 5. Résultats	34
Chapitre 6. Recommandations	36
6.1 Rôle des ressources humaines	36
6.2 Clarté de la structure organisationnelle	37
6.3 Continuité du projet	39
Chapitre 7. Conclusion	41
Bibliographie	43
Annexes	44

Introduction et mise en contexte

Survol de l'évolution du système de santé québécois et sa structure, de sa création à aujourd'hui.

Description du mandat

Description du mandat effectué au CSSS Pierre-De Saurel, des objectifs de stage et des livrables attendus de la stagiaire.

Présentation de l'organisation

Présentation de l'établissement, description de la structure organisationnelle et portrait des fonctions assumées par le Service des ressources humaines. Description de la problématique et des opportunités qui ont menées à la création du mandat.

Recension des écrits et concepts théoriques de la gestion de projets

Survol, recension et critique de la littérature portant sur la gestion de projets.

Déroulement du projet et analyse

Présentation de la méthodologie et des étapes du calendrier initial et modifié des activités. Élaboration des méthodes retenues pour la gestion des projets et des ajustements en cours de route.

Résultats

Présentation des résultats du mandat de stage et des niveaux d'avancement des projets obtenus à la fin de la période de stage.

Recommandations

Principales recommandations en lien avec la démarche effectuée ainsi que pour la poursuite du projet.

Conclusion

Rappel des principaux éléments.

Introduction et mise en contexte

Peu de pays, et encore moins de province, peuvent se vanter d'avoir mis sur pied et de maintenir un système universel de santé qui répond quotidiennement aux besoins multiples et variés de sa population. Le lecteur avisé n'a qu'à consulter les journaux internationaux pour se rendre compte que nos voisins du sud, que l'on envi plus souvent qu'à leur tour, sont bien loin d'établir et d'offrir un réseau de santé universel tel qu'on le connaît au Québec. Peu importe notre allégeance politique ou notre situation économique, nous sommes assurés de recevoir des soins de santé, dans une certaine mesure « gratuits » diront certains, mais toujours dispensés dans l'optique d'une accessibilité et d'une universalité pour tous. Nonobstant les difficultés nombreuses que le système a dû surmonter dès sa création en 1970 par l'adoption de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*¹, il n'en demeure pas moins que le système de santé, sa gestion et les défis des années et décennies prochaines restent des sujets d'une très grande actualité. Même en ces années où la recherche et les nouvelles technologies nous sont plus favorables, les défis liés à la pénurie de ressources humaines qualifiées, aux soins particuliers que requièrent une population de plus en plus vieillissante et les restrictions budgétaires imposées par les gouvernements pressent les organisations publiques à s'ajuster concrètement pour suivre ces mouvements collectifs de restructuration.

Création et évolution du système de santé

Avant la création de leur système de santé en 1970, les québécois avaient déjà manifestés leur désir de prendre en charge la santé et les services sociaux d'une manière universelle. En 1961, l'adoption de la *Loi sur l'assurance hospitalisation*, par

¹ *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, L.R.Q., 2003, c. A-29.

l'entremise de l'adhésion au programme fédéral d'assurance-hospitalisation², assure la gratuité des soins hospitaliers. Toutefois, ce n'est qu'en 1970 que, suite aux recommandations du rapport Castonguay-Nepveu quelques années plus tôt, la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* est adoptée par le gouvernement libéral de Bourassa. La prise en charge du domaine de la santé relevant maintenant de la juridiction provinciale, il se succède, jusqu'à la fin des années 80, une série de mesures visant la création d'entités telles que les CLSC (Centres locaux de services communautaires) dont les missions et objectifs leurs sont propres et dédiés. Toutefois, au début des années 1990, le gouvernement en place constate une impasse dans l'organisation du système de santé actuel et initie un mouvement de réorganisation et de rationalisation qu'on baptisera « le virage ambulatoire ». Toutefois, malgré les fusions, abolitions et modifications aux établissements de santé, il persiste une difficulté à organiser de manière efficace et efficiente le système en soi.

« De la théorie à la pratique, des mesures envisagées aux actions effectivement réalisées, il y a bien souvent un grand pas. Le décalage entre les promesses et les résultats est une constante dans l'histoire des réformes administratives³ ».

S'en suivra une panoplie de réformes qui dresseront la table pour l'adoption de la Loi 25, en 2003, qui crée et confie aux agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux le mandat de mettre en place « un nouveau mode d'organisation des services dans chaque région »⁴. On assiste alors à une centralisation, sous divers centres de santé et de services sociaux (CSSS), d'un

² LA SANTÉ AU QUÉBEC DANS LA SECONDE MOITIÉ DU 20E SIÈCLE. (Page consultée le 4 septembre 2011). *Site internet du Musée McCord*, [en ligne], <http://www.mccord-museum.qc.ca>

³ Visscher Christian de, et Varone Frédéric, (2004), *La nouvelle gestion publique « en action »*, Revue Internationale de Politique Comparée, volume 11, n°2, p.177-185.

⁴ CENTRES DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX – (RLS). (Page consultée le 4 septembre 2011). *Site internet du Ministère de la santé et des services sociaux du Québec*, [en ligne], <http://www.msss.gouv.qc.ca>

ensemble de services qui regroupe à la fois l'hospitalisation, l'hébergement et les services à la communauté. La prémisses, derrière cette approche, est que les services dispensés et gérés au niveau local seront mieux en mesure de répondre aux spécificités et aux problématiques propres à chaque région. L'offre de services devient donc davantage personnalisée et assure, du moins d'un point de vue théorique, une synchronisation et une continuité des services par l'établissement d'un *réseau*. Le tout relève toutefois d'une même entité, soit le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS).

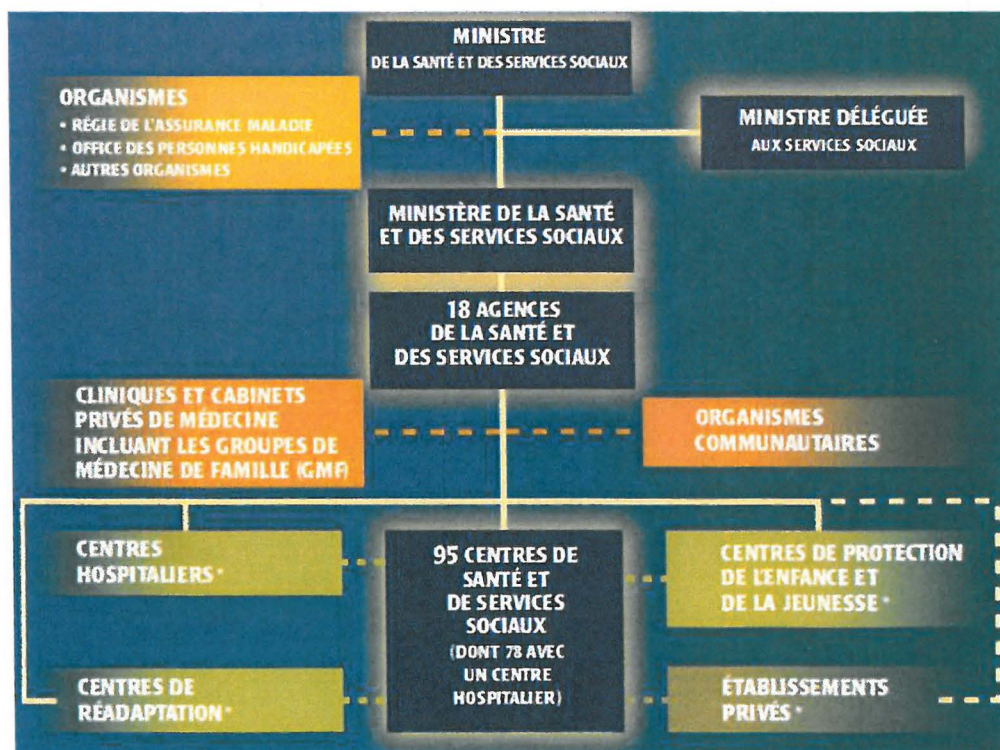


Figure 1.1 Organisation du réseau québécois de la santé et des services sociaux
Figure tirée du site web du MSSS⁵.

⁵ CENTRES DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX – (RLS). (Page consultée le 4 septembre 2011). Site internet du Ministère de la santé et des services sociaux du Québec, [en ligne], <http://www.msss.gouv.qc.ca>

Les défis du système de santé

Les statistiques annuelles publiées par le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec révèlent un phénomène lié étroitement au vieillissement de la population : le vieillissement des organisations publiques. En effet, on y mentionne que l'âge moyen des effectifs de la fonction publique québécoise, en mars 2009, était de 47,8 ans⁶. Des 352 264 équivalents temps complets des secteurs public et parapublic du secteur de l'éducation et de la santé, 59,7% de ce nombre œuvre dans le secteur de la santé. Dans une optique plus large, les travaux de recherche de l'ex actuaire en chef à la Régie des Rentes du Québec, Denis Latulippe, montrent que la proportion de travailleurs et de retraités s'est nettement effritée depuis 2000. Cette tendance est toutefois loin de prendre fin : des 4,7 travailleurs pour un retraité en 2000, cette proportion passera à 2,1 travailleurs pour un retraité en 2030⁷.

Si on extrapole ces données au secteur de la santé, on peut en déduire qu'il se retrouvera très bientôt en sérieuse pénurie de main-d'œuvre due au départ à la retraite de plusieurs employés d'ici les dix prochaines années. Parallèlement, le vieillissement de la population fera éclater la demande de services en soins de santé : il y aura donc moins de travailleurs sur le marché du travail, et qui auront à répondre à un plus grand nombre de besoins. En ajoutant à cela le phénomène d'attrition dans la formule de remplacement des départs, qui fera en sorte de remplacer un travailleur sur deux, on se retrouve avec une main-d'œuvre réduite. Il devient alors primordial de miser sur le capital humain afin de conserver la mémoire organisationnelle et favoriser le transfert des connaissances.

⁶ EFFECTIFS DE LA FONCTION PUBLIQUE, FAITS SAILLANTS 2008-2009. (Page consultée le 12 septembre 2011). Site internet du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, [en ligne], <http://www.tresor.gouv.qc.ca>

⁷ Latulippe Denis, (2005), *Vieillesse de la population*, Revue Télescope, volume 12, no^o2, p.26-35.

L'utilisation optimale du capital humain ne sera pas le seul défi majeur auquel feront face les organisations publiques de demain : la gestion des ressources financières deviendra un enjeu important. Puisque la pyramide des âges s'inverse, on se retrouvera, selon les calculs de Denis Latulippe, avec 50% de la population âgée de plus de cinquante ans en 2030⁸. La faible proportion de québécois actifs par rapport à la population totale fera en sorte de limiter les ressources issues des revenus fiscaux. Bien qu'actuellement, il faille faire plus avec moins, il faudra alors faire beaucoup plus avec beaucoup moins. À cet effet, le *Budget de dépenses 2011-2012* du Conseil du trésor est assez éloquent. On y retrouve comme premiers thèmes, et ce dès le chapitre 1, la réduction des coûts, la révision des paramètres de programmes et la discipline budgétaire⁹. Les allocations du budget 2011-2012 en dépenses de santé atteindront 29,1 milliards de dollars, ce qui correspond, dans les faits, à près de 47.5% du budget total du gouvernement¹⁰. Toutefois, comme le mentionnent Lemire et Martel (2007), « en attendant les réformes législatives, il suffit de commencer par modifier les mentalités et adapter les façons de faire. On devrait [...] moderniser les structures de travail, car il existe des solutions autres que le taylorisme des tâches »¹¹. Les organisations s'adaptent ainsi aux contraintes de leur environnement en modifiant, entre autres, l'organisation du travail. Ces changements ont nécessairement des impacts sur les descriptions de fonctions. Il devient donc important de tenir à jour ces documents afin de suivre l'évolution des fonctions réalisées par les titulaires des différents titres d'emploi et de s'assurer qu'elles s'alignent les unes avec les autres dans une optique de cohérence.

⁸ Latulippe Denis, (2005), *Viellissement de la population*, Revue Télescope, volume 12, no°2, p.26-35

⁹ *Budget de dépenses 2011-2012*, volume IV, Gouvernement du Québec, (2011), p.13

¹⁰ *Budget de dépenses 2011-2012*, *Ibid*, p.11

¹¹ *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*, Lemire, Louise et Martel, Gaétan, (2007), p.26

Chapitre 1. Description du mandat

Le mandat effectué au CSSS Pierre-De Saurel auprès de la Direction des ressources humaines se divise en deux (2) volets. Le premier, qui consiste en la mise à jour des descriptions de fonctions des postes techniques et professionnels, constitue la pierre angulaire du stage. On entend par *description de fonctions* « un outil de travail permettant notamment de préciser le cadre et les paramètres parmi lesquels le titulaire est appelé à travailler en vue d'obtenir les résultats attendus »¹². C'est grâce au contenu de ce document que la personne connaîtra la contribution attendue et les objectifs de son organisation par l'entremise d'une reconnaissance de ses rôles et responsabilités. Nonobstant l'aspect lié à l'influence de la description sur la performance de l'employé, le désir d'actualiser et d'adapter les descriptions au contexte actuel de l'organisation est un point encore plus important.

D'abord, tel qu'ils ont été décrits précédemment, les nombreux changements survenus dans le secteur de la santé ont, nécessairement, impactés les structures des organisations et par ricochet, les fonctions réalisées à l'intérieur du cadre du travail respectif de chaque individu. Par ailleurs, malgré la refonte des titres d'emploi par l'adoption, en 2003, du projet de loi n°30¹³ portant sur la redéfinition de la configuration des unités de négociation, les titres d'emploi refondus ont entraîné la création d'une nomenclature des titres beaucoup plus légère sans toutefois enlever, dans les faits quotidiens, les spécificités des emplois occupés. Les descriptions de fonction se retrouvent ainsi donc doublement plus désuètes. Par ailleurs, la période post-fusion issue de la création des CSSS a entraîné une période de flottement, dans la

¹² **La description d'emploi : au cœur de l'organisation du travail. Guide d'élaboration et de rédaction d'une description d'emploi**, Association des CLSC et des CHSLD du Québec (2003), p.9.

¹³ *Projet de loi n°30 concernant les unités de négociations dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, L.Q. 2003, c. 25.

mesure où la période de transition n'a pas distinctement donné suite à une redéfinition claire des rôles et responsabilités des individus en lien avec leur nouveau titre d'emploi. Comme le mentionne le rapport de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC, *et al*) dans le cadre de leurs études sur les effets de la création des CSSS sur les pratiques partenariales, psychosociales et communautaires, « la fusion d'organisations qui avaient des missions très différentes et fonctionnaient selon une culture organisationnelle qui leur était unique a manifestement été sous-estimée dans les facteurs de freinage »¹⁴. Également, depuis ce temps, certains établissements de santé ont démontré un intérêt envers l'obtention d'une accréditation du *Conseil Québécois d'agrément*, laquelle accorde une reconnaissance de la qualité de la gestion et des pratiques organisationnelles dans les établissements publics¹⁵. Pour toutes ces raisons, et pour bien d'autres, le CSSS a créé un mandat d'actualisation des descriptions de fonctions dans le but de les remettre au goût du jour.

Le mandat de la mise à jour des descriptions de fonctions a situé le rôle de la stagiaire à titre de *conseillère* dans la mise en branle de cette première phase du projet et ce, par la réalisation des activités suivantes :

- prendre connaissance et répertorier les descriptions de fonctions actuelles ;
- utiliser le modèle établi et approuvé par la DRH et la DG (gabarit)¹⁶ ;
- contacter, rencontrer et recueillir, auprès des gestionnaires, les informations en lien à chaque titre d'emploi ;
- préparer une ébauche et valider cette dernière auprès des gestionnaires ;
- organiser les descriptions de fonctions selon le modèle adopté par la Direction pour la conservation et la consultation future des documents.

¹⁴ *Les effets de la création des CSSS sur les pratiques partenariales, psychosociales et communautaires*, co-publié par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), le Groupe de recherche et d'interventions régionales (GRIR) et le Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales (LAREPPS), rapport de recherche, (2010), p.137.

¹⁵ CONSEIL QUÉBÉCOIS D'AGRÉMENT (Page consultée le 3 septembre 2011). *Site internet du Conseil Québécois d'agrément*, [en ligne], <http://agrement-quebecois.ca/fr/>

¹⁶ Annexe A. Gabarit utilisé pour le mandat des descriptions de fonctions.

Au regard de l'approche de gestion de projet retenue par la DRH, ces activités ont été réalisées en collaboration avec le personnel du service des ressources humaines, les gestionnaires et chefs des différents centres d'activités et sous-services, ainsi que de pair avec des intervenants d'autres directions.

Le second mandat, soit la cueillette des périodes d'orientation par type d'emploi, par centre d'activités, est en complémentarité avec le premier. On entend par *périodes d'orientation* le temps généralement passé par un employé à sa formation en vue d'exercer les fonctions d'un titre d'emploi donné, dans un secteur donné. Ces périodes d'orientation présupposent que deux employés occuperont le même poste, ou du moins, « la même chaise », pendant une plus ou moins brève période. Ces affectations supplémentaires en personnel étant très onéreuses, la DRH a souhaité recueillir cette information afin de l'utiliser, éventuellement, dans le cadre d'une révision et d'une harmonisation de ces dites périodes.

1.1 Activités et biens livrables

D'un point de vue temporel, les deux projets ont été menés parallèlement par la stagiaire. On a concédé, dès le départ, que les mises à jour des descriptions de fonctions ne constituaient pas, dans leur ensemble, un bien livrable puisqu'on convenait que la durée du stage serait sans aucun doute trop courte pour mener à termes et clôturer ce projet. Ainsi, les activités initialement prévues pour chacun des projets ont été divisés en 4 étapes. La résultante de l'opération, c'est-à-dire les biens livrables, est composée des descriptions de fonctions, d'un lexique qui répertorie, organise et facilite la consultation des fichiers, ainsi que d'un document contenant l'information des périodes d'orientation par types d'emploi. Le lecteur aura loisir de consulter en détails la structure de découpage des activités planifiées en période pré-stage en annexe B.

Chapitre 2. Présentation de l'organisation

2.1 Profil de la population

La ville de Sorel-Tracy fut jadis un fleuron québécois de l'industrie de la construction navale. On recense désormais sur son territoire plusieurs usines de transformation de minerais, de poudre de fer et d'acier, ce qui en fait une ville fortement industrialisée. Sa population occupe, par conséquent, une forte proportion des emplois en usine. L'exode des jeunes diplômés vers les grandes villes fait en sorte que la relève est moins nombreuse. Par conséquent, on estime qu'en 25 ans, soit entre 2001 et 2026, le nombre de jeunes de moins de 18 ans va diminuer d'environ 38% et que celui des personnes âgées va doubler¹⁷. Dans l'ensemble, la région se situe, tristement, au-dessus de bien des statistiques montréalaises avec un plus grand nombre de familles vivant sous le seuil de faible revenu et un plus grand nombre de naissances prématurées¹⁸, pour ne nommer que celles-là. Par conséquent, l'offre de services en soins de santé doit donc correspondre à cette réalité.

2.2 Le CSSS Pierre-De Saurel

Le CSSS Pierre-de Saurel est un établissement qui chapeaute l'Hôtel-Dieu de Sorel, le CLSC Gaston-Bélanger ainsi que trois CHSLD, et qui dessert la population de 50 352 habitants¹⁹ de la MRC Pierre-De Saurel. Malgré ces chiffres, on estime que le CSSS assure des services à un bassin de population beaucoup plus vaste puisque sa proximité avec Contrecoeur fait en sorte que plusieurs habitants de cette ville

¹⁷ SANTÉ MONTÉRÉGIE (Page consultée le 13 septembre 2011). *Site internet du Centre de santé et de services sociaux de Sorel-Tracy*, [en ligne], <http://www.santemonteregie.qc.ca>

¹⁸ En 2005, pour la région, 9.9% des naissances étaient prématurées, 10.2% avaient un retard de croissance intra-utérin et 6.4% avaient un poids insuffisant. Données obtenues via le site SANTÉ MONTÉRÉGIE (Page consultée le 13 septembre 2011). *Ibid.*

¹⁹ MRC PIERRE DE SAUREL (Page consultée le 13 septembre 2011). *Site internet de la MRC*, [en ligne], <http://www.mrcpierredesaurel.com/municipalites>

préfèrent se diriger vers Sorel-Tracy plutôt que vers le CSSS Pierre Boucher (Longueuil) pour l'obtention de leurs services médicaux. La mission de l'établissement, portée par ses quelques 1500 employés, se résume comme suit :

« Promouvoir, améliorer et maintenir la santé et le bien-être de la population du Bas-Richelieu. Accueillir et évaluer les personnes et leurs proches et les diriger vers les services requis, et prendre en charge, accompagner et soutenir les personnes vulnérables. Offrir une gamme de services de santé et de services sociaux généraux ainsi que certains services spécialisés. ²⁰ »

La structure interne du CSSS Pierre-De Saurel est composée de huit (8) directions qui relèvent d'une neuvième, soit la Direction générale. Le lecteur retrouvera, à l'annexe C, la liste de ces directions jumelées aux centres d'activités qu'elles englobent. Les *centres d'activités* peuvent être décrits comme étant des départements ou programmes qui assument une portion des services en liens avec la direction avec laquelle ils sont rattachés. Le regroupement de ces entités est, somme toute, très logique. La ramification subséquente de ces entités en sous-services affine le regroupement des services offerts autour d'un même service. Par exemple, sous la direction *Personnes âgées en perte d'autonomie*, on retrouve cinq (5) centres d'activités dont *Aide et réadaptation à domicile*, qui lui regroupe les sous-services de *l'aide à domicile, la gestion et le soutien des services à domicile, l'ergothérapie à domicile* et la *physiothérapie à domicile*.

2.3 La Direction des ressources humaines

Le Service des ressources humaines du CSSS Pierre-De Saurel est composé de huit (8) centres d'activités. Principalement, les mandats de la DRH sont liés à la dotation, aux relations de travail, à la santé et sécurité ainsi qu'à la gestion de la liste de

²⁰ SANTÉ MONTÉRÉGIE (Page consultée le 13 septembre 2011). *Site internet du Centre de santé et de services sociaux de Sorel-Tracy*, [en ligne], <http://www.santemonteregie.qc.ca>

rappel, qui passe par la centrale de remplacement. Il est à noter que la directrice du service est actuellement remplacée par intérim, depuis 2009, par une consultante externe. Le DRH siège au *Comité de direction* et est impliquée dans différents dossiers d'envergure qui touchent l'amélioration des relations et du climat de travail. Le développement de processus et de procédures afin d'encadrer les façons de faire constitue un réel vent de changement pour cette direction dont la fusion, en 2004, a laissé un flou autour de certains dossiers.

Les centres d'activités sont sous la supervision administrative de coordonnateurs dédiés. Ces personnes exécutent les fonctions relatives à leur centre d'activités respectif et agissent à titre de personnel d'encadrement de leurs subordonnés. Les tâches sont réparties de manière à créer des pôles de spécialités. Par exemple, une technicienne est responsable spécifiquement des avantages sociaux et une autre, du recrutement externe.

2.4 Problématique

Deux des mandats de la DRH sont de revoir l'ensemble des descriptions de fonctions de l'organisation et de mettre sur pied un programme d'orientation pour le nouveau personnel. Le processus de révision des descriptions a été divisé en deux mandats : l'un concerne le personnel d'encadrement, et le second, les postes de nature technique et professionnelle. Le mandat des postes d'encadrement a été confié à une consultante qui relève directement de la DRH. Le second a été confié à la stagiaire.

Dans leur ensemble, les descriptions de postes techniques et professionnels des différentes unités nécessitent une révision et une mise à jour de leur format et de leur contenu. De plus, pour certains types de poste, les descriptions sont

inexistantes. La Direction des ressources humaines désire entreprendre la révision de ces descriptions par la mise sur pied et le suivi d'un projet de révision. Le produit final permettra à la Direction d'utiliser les descriptions de fonctions pour les affichages, les nouvelles embauches, les demandes de reclassement, et seront disponibles à titre de référence pour les gestionnaires. Les employés pourront également consulter les descriptions, qui seront particulièrement utiles lors de nouvelles embauches afin de décrire les tâches qu'auront à effectuer les futurs titulaires. Elles permettront également aux RH de dresser un profil de compétences par type d'emploi. De plus, la création d'un tronc commun pour certains titres d'emploi, présents dans plus d'une direction et plus d'un centre d'activités, permettra de regrouper des fonctions dites *générales* et de dresser un tronc commun pour ces titres d'emploi.

Par ailleurs, en fonction de la direction, du centre d'activités et du sous-service, les périodes d'orientation fluctuent. Cette information, plutôt statique et se résumant à un nombre de jour, est parfois inconnue de la DRH. Sa forme actuelle ne constitue pas, en soi, une donnée susceptible de créer des troncs communs pour l'établissement des périodes d'orientation. Toutefois, jumelée au premier mandat, il sera possible de faire des regroupements par titre d'emploi, de voir les périodes d'orientation qui y sont rattachées et de déterminer si les fonctions générales du tronc commun peuvent avoir une incidence positive sur une éventuelle réduction de ces périodes.

Chapitre 3. Recension des écrits et concepts théoriques de la gestion de projets

3.1 Définitions

Les mandats confiés par la Direction des ressources humaines ont été traités à titre de *projets* par la réalisation de livrables à l'intérieur d'un délai et d'un cadre donné. La littérature issue du domaine de la gestion de projets englobe plusieurs définitions de ce qu'est un *projet*. D'une manière générale, on peut le définir comme étant « un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client »²¹. Les contraintes, par leur caractère limitatif, entraînent une interrelation entre les éléments que constitue le temps, la performance (ou la qualité) et les coûts²². Dans le cadre du stage, la contrainte des coûts prenait moins d'importance dans la planification du projet puisque ce dernier revêt un caractère de *service* et n'implique pas de ressources onéreuses telle qu'implique la fabrication d'un produit. La clarification du projet de par sa nature, ses objectifs, sa durée et son amplitude constitue la prémisse de départ à tout projet dont on souhaite le succès. Le *Project Management Institute*, considéré comme une référence en gestion de projets et à qui l'on doit la création du corpus de connaissances de ce domaine, définit cette dernière comme la somme des actions suivantes :

*« Identifying requirements, establishing clear and achievable objectives, balancing the competing demands for quality, scope, time and cost, and adapting the specifications, plans, and approach to the different concerns and expectations of the various stakeholders »*²³.

²¹ *Management de projet*, Clifford F.Gray et Erik W.Larson, (2007), p.4.

²² *Fundamentals of project management*, Lewis, James P., 3^e édition (2007), p.8.

²³ *A Guide to the Project Management Body and Knowledge*, Project Management Institute, 3^e édition (2004), p.8.

L'emphase mise sur la clarification du projet et de ses objectifs vise à s'assurer que l'ensemble des personnes impliquées dans sa réalisation comprennent d'une même manière ce qu'il en est et porte cette idée d'une voix commune. On évite ainsi, en cours de route, les questionnements sur les raisons initiales de la démarche et une remise en cause du projet. Il est toutefois important de réitérer ces objectifs tout au long du projet et de s'assurer de la cohérence entre les objectifs et les actions posées à titre de gestionnaire de projet.

3.2 Cycle de vie d'un projet

Un projet, tout comme un produit, peut être perçu comme suivant un cycle de vie, traversant certaines phases clés caractérisées par des niveaux différents d'implication et d'effort. La première étape est la *définition* du projet. C'est à ce moment où l'on clarifie le problème à résoudre et les objectifs, qu'on identifie les tâches à réaliser et qu'on effectue la répartition de ces dernières aux différentes personnes qui en assumeront la responsabilité. L'angle sous lequel le projet sera perçu et définit aura une incidence capitale par la suite sur la manière dont il sera réalisé.

La seconde étape est celle qui revêt la plus grande importance, mais qui est très souvent négligée : c'est la *planification*. Comme le mentionne Lewis, une heure passée à la planification fera généralement économiser trois (3) heures en temps d'exécution²⁴. Quoique parfois perçue comme douloureuse et pénible, c'est l'étape qui évite bien des soucis puisqu'elle établit un calendrier sommaire des activités, identifie les ressources nécessaires et le budget qui y est associé, et énonce les risques potentiels auxquels le projet peut être exposé. On structure le projet en

²⁴ *Fundamentals of project management*, Lewis, James P., 3^e édition (2007), p.XI (Preface to the 3rd edition).

découpant les activités et en créant une structure logique. C'est ce qui est communément appelé la *structure de découpage du projet* (SDP). Par ailleurs, Lewis divise la phase de planification en trois (3) composantes : la stratégie, les tactiques et la logistique²⁵. La stratégie se résume par une tendance spécifique qui guide l'ensemble des tactiques déployées autour d'une certaine logique de fond. On peut définir les tactiques comme une subdivision détaillée qui précise le travail à accomplir en termes d'ordonnancement des étapes et activités du projet selon leur durée et leur séquence logique. Les tactiques précisent également la désignation des intervenants responsables des étapes respectives du projet. Quant à elle, la 3^e composante qu'est la logistique s'assure que les ressources nécessaires à engager à chacune des étapes sont disponibles au temps et en quantité nécessaire.

La 3^e étape du cycle de vie du projet est *l'exécution*. C'est l'étape de mise en chantier des étapes planifiées précédemment. C'est également à cette phase critique que des ajustements seront nécessaires pour adapter les activités initialement planifiées à la réalité du projet. La réalisation de cette phase englobe également un suivi rigoureux de l'avancement du projet et du niveau de qualité du projet. À partir des objectifs fixés à l'étape précédente, on peut alors évaluer l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et si nécessaire, poser des actions correctrices qui permettront au projet de reprendre la bonne voie. Le gestionnaire de projet utilisera normalement des outils afin de vérifier ponctuellement la situation actuelle et l'état d'avancement en comparaison aux objectifs. L'outil pourra également permettre l'émission de rapports afin de communiquer les résultats à l'équipe, les partenaires, la haute direction et les parrains du projet.

²⁵ *Fundamentals of project management, Ibid, p.13.*

La dernière étape est celle de la *clôture* du projet. C'est à ce moment où l'exécution est terminée et que le livrable ultime est remis au client. Afin de boucler la boucle, une activité post-mortem avec l'ensemble des intervenants est à envisager. Elle permettra de relever les bons coups et ce qui pourrait être amélioré afin de mettre à profit ces informations dans la réalisation de projets futurs.

3.3 Facteurs de réussite

La littérature relève plusieurs facteurs de succès quant à l'achèvement réussi d'un projet. Dans un premier temps, les aptitudes du gestionnaire de projet revêtent une importance capitale. Il doit avoir la capacité à se faire comprendre, à guider et à structurer son équipe, à faire pressions sur l'équipe tout en n'imposant pas son autorité. Comme il est souligné dans la littérature, « gérer ces contradictions et celles qui sont inhérentes à un projet requiert finesse et équilibre »²⁶. Bref, une main de fer dans un gant de velours ! Ces habiletés lui permettront de développer, maintenir et solidifier la relation avec le client, puisque la réussite du projet est intrinsèquement liée à sa capacité d'adaptation, de communication et de réaction. Le gestionnaire de projet doit également se familiariser avec la nature et la culture du projet, afin d'être en mesure de faire cheminer ses idées et d'être reconnu à juste titre. Conscient des caractéristiques issues du milieu, il aura alors le loisir de développer des stratégies cohérentes, adaptées et réalistes. Sa capacité d'adaptation et sa facilité à créer un réseau d'échanges et d'influence²⁷ auront sans aucun doute un impact sur le résultat final. Jumelées à un leadership solide, ces aptitudes faciliteront les communications et la réalisation du projet.

²⁶ *Management de projet*, Clifford F.Gray et Erik W.Larson, (2007), p.357.

²⁷ *Management de projet*, *Ibid*, p.343.

On dénote également d'autres éléments susceptibles d'influencer le déroulement du projet. La culture organisationnelle, c'est-à-dire « le système de normes, de convictions, de valeurs et d'attentes communes qui lient les employés d'une entreprise »²⁸, aura indéniablement une incidence sur le projet. Certaines organisations ont une culture plus ouverte sur l'externe et le changement; d'autres sont campées dans leurs habitudes. Cette culture teintera nécessairement les manières de faire, les procédés et l'esprit d'équipe. On peut également mentionner que l'adhésion de la haute direction au projet et l'obtention de son support seront des agents facilitateurs de premier plan. « Un budget approprié, une réaction favorable aux besoins imprévus et un message clair d'incitation à la collaboration aux autres membres de l'organisation sont tous des signes que la haute direction donne son appui au projet »²⁹. L'importance relative et la priorité accordée au projet parmi les activités quotidiennes génèrent parfois des désaccords, c'est pourquoi il est primordial que la direction appuie le projet et affiche ses intentions.

3.4 Tendances pour les descriptions de fonctions

Il existe très peu de littérature sur les descriptions de fonctions. Certes, la consultation de divers sites de recherche d'emploi permet d'établir une certaine corrélation entre les informations minimales contenues dans les affichages de poste, mais la littérature est peu nombreuse au sujet du modèle à utiliser pour bâtir une solide description de fonctions. Toutefois, un document publié à l'intention des gestionnaires par l'Association des CLSC et des CHSLD, en 2003, présente d'une manière générale les principales caractéristiques que devrait contenir une description de fonctions. L'Association y distingue quatre (4) volets : l'identification

²⁸ *Management de projet*, Clifford F.Gray et Erik W.Larson, (2007), p.80.

²⁹ *Management de projet*, *Ibid*, p.348.

de l'emploi, le libellé de la convention collective (ou le sommaire des fonctions), les fonctions générales et spécifiques, et les exigences³⁰.

L'identification de l'emploi permet de statuer non seulement le titre d'emploi, mais également le secteur d'activité, le titre du supérieur immédiat et le statut d'emploi (temps complet, temps partiel, syndiqué, syndicable mais non syndiqué). Le document suggère aux organisations du secteur public de se référer à la nomenclature des titres d'emploi dictée par les conventions collectives. C'est d'ailleurs dans les conventions que la seconde section, soit le libellé ou le sommaire des fonctions, peut être extrait. On évite ainsi de dépasser le cadre des fonctions tel que défini par les conventions. Toutefois, certains regroupements du milieu public comme l'*Oeil Régional*, ont préféré créer deux sections distinctes. L'une présente le libellé conventionné du titre d'emploi, et la seconde présente une description sommaire des fonctions³¹. Cette seconde partie précise davantage le cadre général exposé dans les libellés de conventions et permet une adaptation plus spécifique, par exemple, à une unité de soins visée. La troisième section est la description des fonctions générales et spécifiques exécutées par le titulaire du poste. C'est dans cette section que les fonctions, c'est-à-dire « [les] éléments visiblement importants d'un emploi [...] se décompos[ant] en une série de tâches apparentées³² » seront listés. Une fonction sera dite *générale* lorsqu'elle pourrait être effectuée par une personne titulaire d'un même poste dans un autre secteur d'activité, unité ou programme. Par exemple, le tri du courrier, la rédaction de la correspondance et la prise d'appels téléphoniques sont des fonctions générales d'un titre d'emploi de

³⁰ *La description d'emploi : au cœur de l'organisation du travail. Guide d'élaboration et de rédaction d'une description d'emploi*, Association des CLSC et des CHSLD du Québec (2003), p.12.

³¹ Voir Annexe D pour exemple de description de l'*Oeil Régional*.

³² *La description d'emploi : au cœur de l'organisation du travail. Guide d'élaboration et de rédaction d'une description d'emploi*, *Ibid*, p.15.

secrétaire. Toutefois, les fonctions *spécifiques* apporteront un caractère distinctif à ce qui a été énoncé précédemment de manière plus générale. « Effectuer un suivi téléphonique post-opératoire avec les patients » pourraient constituer une fonction spécifique. La dernière section, quant à elle, regroupe les exigences de la fonction. Celles-ci consistent en un ensemble de « caractéristiques que l'on doit normalement retrouver chez [le titulaire] pour qu'il puisse accomplir les fonctions [...] ». On peut les regrouper en trois (3) catégories : la formation académique, les expériences de travail et les compétences recherchées. Bien qu'une exigence n'est pas une obligation ou un prérequis, la formation académique minimale et l'appartenance à un ordre professionnel sont des exigences dictées par les conventions collectives et font parties intégrantes des qualifications requises afin d'exercer certaines professions ou de détenir certains titres³³. Les exigences liées aux expériences sont quant à elles issues de « la capacité de discernement, d'intuition et de savoir-faire relative à une fonction ou à un métier qui ne peut être acquise autrement que par leur exercice »³⁴. Les expériences peuvent constituer des *atouts* s'il est démontré qu'elles seraient pertinentes mais non nécessaires à l'obtention du poste. Finalement, les habiletés énumérées dans la dernière section permettront de dresser un profil du titulaire idéal en termes de savoir-faire et de savoir-être. Les habiletés, que l'on peut définir comme étant « les aptitudes, les attitudes ou la capacité rendant la personne apte à exercer [s]es fonctions »³⁵, donneront un aperçu des qualités et des habiletés requises.

³³ La Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé (L.Q., 2002, C.33) oblige l'appartenance à un ordre professionnel afin d'exercer les fonctions réservées à cet ordre et d'utiliser le titre qui lui est associé.

³⁴ **La description d'emploi : au cœur de l'organisation du travail.** Guide d'élaboration et de rédaction d'une description d'emploi, Association des CLSC et des CHSLD du Québec (2003), p.19.

³⁵ **La description d'emploi : au cœur de l'organisation du travail.** Guide d'élaboration et de rédaction d'une description d'emploi, *Ibid*, p.20.

La littérature mentionne également l'importance d'établir un processus entourant la mise à jour des descriptions de fonctions. En ce sens, l'ajout d'une section intitulée « Approbation et mise à jour » assure le suivi des modifications et la gestion des révisions futures. La description de fonctions peut contenir davantage d'informations mais il ne faut pas perdre de vue que son contenu devrait être concis et détaillé, sans toutefois tomber dans les extrêmes. L'ensemble de ces informations dresse la table pour le chapitre suivant, chapitre qui expose le déroulement du projet réalisé dans le cadre du stage.

Chapitre 4. Déroulement du projet et analyse

Tel que mentionné dans la section précédente, un des facteurs clé de succès de la réussite d'un projet est la planification au préalable qui en est faite. Le lecteur pourra observer à l'annexe B le calendrier établi en pré-stage à la lumière des informations recueillies durant la rencontre préparatoire et les échanges par courriel avec la mandante. D'une part, ce calendrier prenait compte que les deux projets étaient menés parallèlement. D'autre part, il supposait que la stagiaire rencontre, dès la 2^e semaine de stage, les gestionnaires sur une base individuelle afin de les orienter dans la démarche du projet de description de fonctions. À ce stade, ce plan était jugé « tentatif », surtout qu'il débutait en plein été et que la période des vacances n'était pas terminée. Les réalités du stage n'étaient pas encore connues, tant au niveau de l'approche préconisée dans la démarche que de la structure de l'organisation ou de la disponibilité et de la quantité d'information à traiter. Les prochaines sections traitent des enjeux et défis rencontrés en cours de stage et des solutions mises en place par la stagiaire pour les gérer.

4.1 Changements au plan initial : la capacité de la stagiaire à s'adapter

4.1.1 La communication du stage

Dans un premier temps, l'annonce de la venue d'une stagiaire et de son mandat aux directions du CSSS s'est réalisée lors d'une rencontre hebdomadaire du *Comité de direction*. Siègent à ce comité les directeurs, et non les gestionnaires de secteur. On peut donc supposer que l'information transmise lors de cette rencontre n'a pas nécessairement été cascadée aux gestionnaires hiérarchiques subséquents.

Il est important de préciser que le degré d'autonomie et la marge discrétionnaire de chaque direction est très variable. Certaines directions contrôlent davantage l'information qui sort de leurs services, tandis que d'autres délèguent aux

gestionnaires des tâches que d'autres directions auraient centralisées d'emblée. On ne peut que supposer le mot d'ordre qui a été donné par chaque direction, et si, dans les faits, il y en a vraiment eu un.

Dans la démarche encourue par la stagiaire, l'envoi d'un courriel individualisé aux gestionnaires visait l'explication du projet et la sollicitation de leur participation à ce dernier, en plus de leur fournir la liste des types d'emploi visés par la démarche et les gabarits de base pour chacun. Toutefois, certains gestionnaires se retrouvaient parfois coincés entre la requête de la stagiaire et leur direction, et parfois devant un courriel dont la démarche leur était totalement inconnue jusqu'à maintenant.

Comme le mentionne James P. Lewis dans les toutes premières pages de son livre *Fundamentals of project management* (2007), « *the first rule of project management is that the people who must do the work should help plan it* »³⁶. Après plusieurs semaines de stage, il a été constaté, de pair avec la Direction des ressources humaines, que l'information concernant le projet, le but et la démarche n'avait pas systématiquement été relayée aux personnes que la stagiaire avait à solliciter. Encore plus, les directions elles-mêmes ne savaient pas en quoi consistait le projet, et jusqu'où leur contribution était attendue. « *We often start working on the job without ensuring that we have a proper definition or that the mission and vision for the job are shared by everyone* »³⁷ (Lewis, 2007) ; tel a été le constat après les deux premiers mois de stage, au moment où le dépouillement de toutes la documentation a été complété et que le premier avis de relance a été envoyé.

³⁶ *Fundamentals of project management*, Lewis, James P., 3^e édition (2007), p.5

³⁷ *Fundamentals of project management*, *Ibid*, p.11

4.1.2 La structure organisationnelle

Dans un second temps, afin de bien saisir la structure organisationnelle de l'établissement, la stagiaire s'est doté d'un outil afin d'optimiser ses méthodes de suivi quotidien et de permettre le monitoring du projet. Les principaux documents utilisés pour la reconstitution de cette hiérarchie sont le document de service sur la structure (annexe C) et le logiciel de gestion de la paie et des postes, *Magistra*. Avec ces informations, il a été possible de reproduire la structure en termes de directions, de secteurs, de sous-service et de types de poste dans un tableur Excel. Le système de la paie indique quant à lui le nom du titulaire du poste, le titre du poste occupé et le sous-service dans lequel l'employé œuvre, et ce, pour chacun des secteurs. Toutefois, on n'y retrouve pas le nom du gestionnaire responsable de chacun des secteurs. Pour cette information, on doit se référer au document portant sur la structure.

À la lumière de ces informations, il a été constaté qu'un gestionnaire peut être responsable de plus d'un secteur. Il y avait donc une nécessité à regrouper les secteurs et les types d'emploi pour chaque gestionnaire afin de lui communiquer les informations obtenues et/ou manquantes qu'une seule fois dans un but de productivité et d'optimisation du travail. Dans la même veine, il a été constaté que la liste des types d'emploi fournit lors de la rencontre préparatoire ne tenait pas compte de la spécificité des secteurs (annexe E). Ainsi, le type d'emploi de *technicien en administration* n'y apparaît qu'une seule fois. Or, il existe des techniciens en administration dans 12 secteurs : fort à parier qu'une partie de leurs fonctions est semblable, mais qu'une autre est spécifique à chacun des secteurs. La liste initiale des types de poste qui en comprenait 105 en pré-stage s'est ainsi allongée pour atteindre 305.

En raison de ces différences significatives, l'emphase a été mise sur les types de poste à caractère bureautique. On est donc passé d'une liste regroupant l'ensemble des postes techniques et professionnels à une liste plus abrégée contenant des emplois de bureau. Quoique cette emphase ait été mise à compter de la 9^e semaine, les autres types d'emploi n'ont pas été exclus des demandes adressées aux gestionnaires. La distinction se résumant entre ce que l'on doit obtenir, ce qu'on veut obtenir et ce qui est bien d'avoir ; « [...] the vision has been spelled out as a list of things [we] must ha[d], along with some that [we] wan[t] to have and a few that would be nice to have if [we] could [got] them »³⁸.

4.1.3 Les descriptions de poste

Dans un troisième temps, la quantité de descriptions en provenance des directions et reçue avant le début du mandat fut plutôt limitée. En effet, suite à l'annonce de ce projet, seulement quelques descriptions de poste ont été acheminées par les différentes directions au service des ressources humaines. Toutefois, un nombre impressionnant de documents électroniques étaient disponibles sur le réseau. Ces documents devaient donc, dans un premier temps, être classés par secteur. Tout comme les documents papier reçus, qui ont été numérisés et classés selon le secteur qu'ils concernent, les fichiers électroniques des descriptions ont été classés et renommés avec la date de création du document. Ceci facilitant le repérage des versions plus récentes. En terme de classement électronique sur le réseau, l'organisation de dossiers et de sous-dossiers, nommés selon chaque centre d'activités, a permis de représenter l'organigramme utilisé dans le fichier de suivi. L'ajout d'un lien hypertexte pour chacune des descriptions listées dans l'outil a aussi favorisé une meilleure navigation entre les différents documents. Cette façon de faire sera discutée plus en détails dans la section des recommandations au chapitre

³⁸ *Fundamentals of project management, Ibid, p.46*

6, visant plus particulièrement la poursuite du projet. L'annexe F illustre la structure de classement des descriptions et de tous les autres documents recueillis lors du mandat. Le dépouillement des descriptions a amputé le processus, au total, d'au moins deux semaines.

En cours de route, soit en semaine #6, environ 80 descriptions de poste, plus ou moins récentes, ont été transférées par la Direction des soins infirmiers (DSI). Ces nouveaux fichiers ont dû être numérisés puis classés, et les gabarits, dans certains cas déjà envoyés aux gestionnaires, ont dû être modifiés. Par ailleurs, le gabarit initial (annexe A) transmis à la stagiaire en début de stage ne comportait qu'un niveau de fonctions, soit les fonctions *spécifiques*. Le gabarit a donc été modifié de manière à inclure une section dédiée aux fonctions *générales*. De plus, l'ajout des informations relatives à l'approbation et à la mise à jour des descriptions renseigne l'utilisateur sur le statut de la description (finale, en cours de révision ou révisée).

En bref, dès le début du stage, le calendrier initial a été modifié de manière à permettre le recensement des descriptions existantes en une seule étape. Ainsi, le calendrier des activités a été adapté de manière à inclure cette nouvelle étape dans le processus. Conséquemment, la structure de découpage du travail³⁹ (de l'expression anglaise *work breakdown structure*⁴⁰) a été adaptée. Par le fait même, les gestionnaires ont été sollicités par courriel au fur et à mesure que les gabarits de leurs secteurs respectifs étaient complétés. La première étape inscrite au calendrier initial a donc été remplacée par plusieurs étapes en préparation aux rencontres qui auraient lieu par la suite.

³⁹ « Définir le projet (chapitre 4) », dans Clifford F.Gray et Erik W.Larson, *Management de projet*, (2007), p.114.

⁴⁰ « Work Breakdown Structure to plan a project (chapitre 5) », dans James P. Lewis, *Fundamentals of project management*, *Ibid*, p.56.

Toutefois, l'usage du courriel au détriment d'un premier contact sous la forme de rencontre a suscité un faible taux initial de réponse. Ainsi, à la 9^e semaine, à l'issue de la première phase de dépouillement, le mandat des descriptions de fonctions affichait un taux d'achèvement de 17.8%. L'utilisation d'un médium dit « froid » dans ce contexte s'est avéré peu efficace. Ainsi, l'approche adoptée pour la seconde phase de réalisation a été ajustée à la culture de l'organisation qui préconise une communication plus riche. Des rencontres individuelles avec les gestionnaires ont permises, dès la 10^e semaine, de faire bondir les % d'achèvement des deux projets. L'approche par sollicitation téléphonique a permise, d'une part, une meilleure compréhension du projet et de ses objectifs, et d'autre part, une obligation tangible à contribuer à son avancement. Cette approche axée sur la consultation s'est révélée efficace puisque les taux d'achèvement ont atteint 48,5% pour le mandat des descriptions de fonctions et 47,9% pour le recensement des périodes d'orientation à la fin de la période de stage. Le chapitre 5 présente en détail les résultats finaux obtenus pour les deux mandats.

4.2 Outil de suivi et de monitoring

Les premiers jours du stage ont été essentiellement consacrés à la compréhension de la structure organisationnelle et à la création d'un outil de suivi. Cet outil devait permettre la représentation de la structure, l'identification et la détermination des intervenants à joindre, les types de poste contenus dans chaque secteur et chaque direction. Également, afin de permettre le suivi hebdomadaire, il a été bonifié pour inclure la date et la semaine de réalisation des gabarits, de l'envoi aux gestionnaires, et de réception des fichiers finaux. Ainsi, pour le mandat des descriptions de fonctions, on pouvait suivre l'évolution du dépouillement des descriptions existantes, les envois aux gestionnaires et le taux de réponse en regard de chaque type de poste. Il s'agissait ici de trois jalons importants que l'on désirait suivre.

Tableau 4.1 Jalons suivis dans le cadre du mandat des descriptions de fonctions

Jalons	Définition	Indicateur de suivi
Descriptions préparées (gabarit)	Permet de quantifier le nombre de gabarits préparés. Le gabarit est reconnu <i>préparé</i> lorsque les informations d'en-tête, le libellé selon la nouvelle nomenclature, les informations des descriptions existantes (le cas échéant), et les prérequis sont inclus dans le document.	$\frac{\text{Nb de gabarits préparés}}{\text{Nb de postes non-cadre}} \times 100$
Descriptions envoyées aux gestionnaires	Permet de quantifier le nombre de gabarits préparés et envoyés au gestionnaire concerné. Les descriptions préparées obtiennent le statut <i>envoyé</i> lorsque les gabarits de tous les secteurs d'un gestionnaire ont été complétés et qu'un courriel a été envoyé au gestionnaire.	$\frac{\text{Nb de gabarits préparés avec mention envoyés}}{\text{Nb de postes non-cadre}} \times 100$
Descriptions finales approuvées par les gestionnaires	Permet de quantifier le nombre de gabarits qui ont été corrigés et approuvés par les gestionnaires. Ces documents deviennent les versions finales qui seront conservées.	$\frac{\text{Nb de gabarits envoyés avec mention reçu}}{\text{Nb de postes non-cadre}} \times 100$

Les objectifs initiaux ont été fixés au calendrier initial en termes de durée seulement, et non de quantité. Il aurait été hasardeux de prétendre la quantité exacte de descriptions qui serait complétée hebdomadairement. Qui plus est, la variabilité de la durée de cet exercice est propre à chaque individu et à son degré d'expérience dans la gestion de projets similaires. Comme le souligne Lewis, « *it is still not easy to estimate task durations for activities that have never been performed before* »⁴¹.

Par ailleurs, le *monitoring* du second mandat a été basé sur le statut de la demande d'information concernant les périodes d'orientation. L'emphase étant mise sur le 1^{er} mandat durant les 2 premiers mois, le monitoring du second mandat a débuté à la 8^e semaine seulement. Ceci s'explique par le fait qu'il s'agit d'une information, et non

⁴¹ *Fundamentals of project management, Ibid, p.57.*

d'un travail de redéfinition d'une description, qui est en soit un travail beaucoup plus long et complexe. Pour chaque type d'emploi des secteurs, l'information concernant les périodes d'orientation pouvait être identifiée comme étant « à demander », « demandée » ou « reçue ». Lorsque l'information était reçue, elle était ajoutée à l'outil de suivi selon les spécificités fournies par le gestionnaire.

Tableau 4.2 Jalons suivi dans le cadre du mandat des périodes d'orientation

Jalon	Définition	Indicateur de suivi
Information sur les périodes d'orientation reçue	Permet de quantifier le nombre d'information reçue liée aux périodes d'orientation, par type d'emploi, par secteur. L'information est dite <i>reçue</i> pour un titre d'emploi donné lorsque le gestionnaire a transmis l'information à la stagiaire et que cette dernière l'a consignée à l'outil de suivi.	$\frac{\text{Nb d'information reçue}}{\text{Nb de postes non-cadre}} \times 100$

Contrairement à ce qui avait été pensé au départ, les périodes d'orientation transmises ne se résument pas à un nombre de jours ou de semaines. Dans plusieurs cas, les gestionnaires ont précisés les services dans lesquels l'employé devait effectuer une orientation sur rotation. À titre d'exemple, la période d'orientation varie de 7 à 9 jours pour un préposé en alimentation, dont 5 jours à la distribution, 1 jour à la cafétéria et de 1 à 3 jours aux commandes. Comme on ne peut additionner ou extraire de statistique sur de l'information représentée à ce niveau de détail, une table de pivot permet d'obtenir les informations triées par direction, secteur ou type d'emploi d'un seul coup d'œil et de façon générale (annexe G). C'est ce qui constitue en soit le livrable du second mandat.

Au départ, tous les types de poste ont été inclus dans l'outil de suivi. Le système *Magistra* a été consulté afin de bien représenter la réalité de la gestion des postes dans l'outil. Les postes d'encadrement n'étant pas visés par cette démarche, ceux-ci

ont été identifiés « *cadre* » et n'ont pas été inclus dans les résultats. De cette manière, l'outil présente le topo global par direction et par secteur nonobstant la catégorie d'emploi, mais les postes de cadre sont toutefois clairement identifiés et exclus. En cours de route, certains types de poste ont été rayés de la liste pour plusieurs raisons. Dans certains cas, le type d'emploi ne comprenait que des postes vacants (sans titulaire) qui ne seraient jamais comblés. Dans d'autres, la direction désirait procéder à des ouvertures de postes avec un titre d'emploi différent. Parfois, le titre d'emploi correspondait à l'ancienne nomenclature et, le titulaire du poste quittant prochainement pour la retraite, le poste serait réaffiché avec un nouveau titre d'emploi. Également, certains titres d'emploi identiques d'un même secteur étaient dupliqués. Le titre d'emploi d'*infirmière*, par exemple, peut être représenté par quatre codes d'emploi différents. La seule distinction est le nombre d'heures effectuées : en soit, les titulaires occupent les mêmes fonctions, ce qui ne nécessite pas la rédaction de descriptions de fonctions différentes. Par ailleurs, on a également observé des titres d'emploi dit *composés*. Ces titres présentent une combinaison de deux titres d'emploi ou plus, mais le titulaire conserve le premier titre comme port d'attache. Par exemple, un *aide-cuisinier/préposé service alimentaire* (code d'emploi #9049) effectue les tâches des deux titres d'emploi. Toutefois, on considère qu'il effectue davantage de fonctions liées au titre d'emploi d'*aide-cuisinier*. Ainsi, les titres d'emploi à double fonctions peuvent être éliminés de la liste puisqu'on tiendra compte du titre d'emploi du port d'attache seulement. Dans ce cas-ci, on considérera la description de l'*aide-cuisinier* (code d'emploi #6304). Pour l'ensemble de ces raisons, quelques titres d'emploi ont été éliminés de la liste, faisant osciller le nombre total de types d'emploi entre 105 et 310 au fur et à mesure de la prise de connaissance de ces informations.

Dans un monde idéal, les informations sur le statut d'un projet devraient être disponibles et mises à jour en temps réel, nous indique Lewis⁴². Dans le cadre du stage, l'outil de suivi développé permettait cette vue globale et réelle en tout temps. Chaque jour, les tâches effectuées et les rencontres étaient notées de manière à n'oublier aucun fait marquant de la semaine lors de la rédaction du rapport hebdomadaire. Il s'agit là d'une bonne chose : « *when people fill out time reports weekly, without writing down what they did daily, they are making up fiction* »⁴³. Toutefois, les résultats n'étaient communiqués que de façon hebdomadaire dans le cadre de l'envoi du rapport de la semaine, chaque vendredi.

4.3 Les rapports hebdomadaires

Les projets de descriptions de fonctions et de la cueillette d'information concernant les périodes d'orientation ont été menés simultanément. Afin de tenir informé la mandante du statut d'avancement de ces projets, l'envoi d'un rapport hebdomadaire a été initié. D'une part, ce rapport recensait les événements marquants de la semaine. Il permettait de voir ce qui avait été fait et de quelle façon. D'autre part, il donnait un aperçu des contraintes ou embuches rencontrées et des moyens entrepris pour les surmonter. Par ailleurs, il énonçait la planification de la prochaine semaine et de ce qui serait fait en termes de tâches : c'était en quelque sorte le plan de match de la semaine à venir. Finalement, les résultats des différents jalons identifiés à la section précédente y étaient représentés afin de permettre à la mandante de situer l'avancement des projets.

L'objectif principal de ce rapport était d'abord de donner un aperçu de la réalisation du projet à la mandante. Toutefois, lorsque les résultats plutôt limités pour une 5^e

⁴² *Fundamentals of project management, Ibid*, p.105. (Traduction libre).

⁴³ *Fundamentals of project management, Ibid*, p.105.

semaine consécutive se sont fait connaître, il a été convenu d'envoyer ce rapport en copie conforme à la directrice des ressources humaines. Ainsi, les rencontres du *Comité de direction*, dont fait partie la directrice, ont fait l'objet de discussions sur ces projets. Cette dernière a d'ailleurs réalisé, à mi-mandat, que les directions et leurs gestionnaires n'avaient pas saisi de la même manière l'essence et les objectifs de la démarche. C'est à ce moment où le focus a été mis sur les descriptions de fonctions à caractère bureautique, et que des rencontres individuelles ont été demandées avec les gestionnaires concernés. Il est à noter que le rapport hebdomadaire et les statistiques représentées n'étaient pas, au sens propre, un outil de contrôle, mais bien de *monitoring*.

« If a control system does not use deviation data to initiate corrective actions, it is not really a control system but simply a monitoring system. If you are driving and realize that you have somehow gotten on the wrong road but do nothing to get back on the right road, you are not exercising control »⁴⁴.

En ce sens, le rapport ne permettait pas d'obtenir une action correctrice immédiate sur les éléments ou le déroulement des projets. La preuve étant que ce n'est qu'en milieu de mandat que ce rapport a généré une réaction directe de la mandante et de la Direction des ressources humaines. Toutefois, en l'absence de rétroaction directe en première moitié de mandat de la part des gestionnaires et de la mandante, l'écart constaté a nécessité une adaptation rapide et un changement radical dans l'approche et la réalisation, afin de corriger la situation et de ramener le projet sur la bonne voie : *« In order to learn, we must have feedback. Furthermore, we tend to learn more from mistake than from successes, painful though that may be to admit »⁴⁵.*

⁴⁴ *Fundamentals of project management, Ibid, p.104.*

⁴⁵ *Fundamentals of project management, Ibid, p.109.*

Cette emphase sur les emplois de type « bureau » a changé drastiquement l'amplitude du projet. De plus, elle a soulevé un nouveau constat : les titres d'emploi utilisés dans le système de la paie et pour construire l'outil de suivi n'étaient pas les bons. En effet, il a été constaté que le livre de postes du système se référait à l'ancienne nomenclature des emplois. À titre d'exemple, les titres d'emploi de secrétaire, de commis sénior et de secrétaire médicale ont été remplacés par le titre d'emploi unique *d'agent administratif classe 2*. Toutefois, ces changements ne figuraient pas dans le système. Or, la phase d'analyse des descriptions de bureau, qui mène à l'établissement d'un tronc commun regroupant certaines fonctions générales, présuppose un regroupement de certains types d'emploi identiques. Ce nouvel élément a fait en sorte que l'outil de suivi a dû être modifié pour refléter à la fois le titre d'emploi actuellement indiqué dans le système et le titre d'emploi de la nouvelle nomenclature. On se retrouve donc avec moins de titres d'emploi différents, et un plus grand nombre de titres variés faisant partie du même regroupement.

Malgré les difficultés rencontrées dans la démarche de gestion de projet poursuivie dans le stage, les résultats obtenus se sont avérés concluants. Tenant compte du fait que la stagiaire n'était pas issue du milieu et que la durée du stage était relativement courte, les résultats finaux présentés au chapitre suivant démontrent que l'adaptation est un facteur de succès majeur.

Chapitre 5. Résultats

Le lecteur aura le loisir de retrouver, en annexe H, les résultats hebdomadaires détaillés pour les deux mandats effectués auprès de la Direction des ressources humaines du CSSS Pierre-De Saurel. Les pourcentages d'achèvement correspondent aux principaux jalons suivis dans le cadre des projets respectifs, tels que décrits dans le chapitre 4.2. La portée de départ, correspondant aux 105 titres d'emploi listés en annexe E, a augmenté à 305 afin de permettre une distinction des fonctions en termes de direction et de centre d'activités. L'objectif initial fixé par la stagiaire était d'atteindre, pour les deux mandats, un minimum de 50% d'achèvement. Il avait d'ailleurs été statué avec la mandante lors de la rencontre de pré-stage que les descriptions de fonctions et les informations relatives aux périodes d'orientation ne seraient probablement pas complétées en entier. La totalité des descriptions et des périodes d'orientation ne constituait pas, en soi, un livrable. Au terme du stage, les pourcentages d'achèvement se situent à 48,5% pour le projet des descriptions de fonctions et à 47,9% pour les périodes d'orientation reçues.

Bien qu'à première vue les résultats se situent en deçà de l'objectif fixé de 50%, le nombre total de descriptions complétées ou en révision (148) et les périodes d'orientation reçues (146) sont de loin supérieures aux 53 prévues. C'est pourquoi on peut considérer que les objectifs ont été rencontrés, voire même surpassés. Il reste toutefois beaucoup de travail à faire, particulièrement au niveau des descriptions de fonctions des postes infirmiers. Les gestionnaires ayant essentiellement redirigés les demandes de la stagiaire à la Direction des soins infirmiers, la centralisation de ces descriptions de fonctions devra donc se faire en symbiose avec la DRH, la DSI et chacune des directions concernées.

Le taux de réponse plutôt faible de la part des gestionnaires peut s'expliquer de plusieurs façons. Le moment de la réalisation des projets, soit durant la période des vacances, a sans aucun doute influencé les résultats puisque la disponibilité réduite des gestionnaires a fait en sorte de limiter les rencontres. Également, on peut mentionner, comme facteur de freinage à la réalisation, la difficulté de compréhension du projet par les gestionnaires. Il n'en demeure pas moins que compte tenu du milieu, du moment, des connaissances de la stagiaire et des ressources mises à sa disposition, les résultats sont au-delà des espérances.

Chapitre 6. Recommandations

À la clôture d'un projet, il est approprié de jeter un regard critique sur ce dernier afin de souligner les facteurs de succès qui ont mené à sa réalisation. À travers une démarche constructive, les observations sur les éléments pouvant être améliorés été permettront d'émettre des conclusions et d'en tirer profit lors de la réalisation de projets futurs similaires. Dans le cas qui nous occupe, on peut relever trois recommandations principales, qui portent sur le rôle assumé des ressources humaines, la clarté de la structure organisationnelle et la poursuite du projet.

6.1 Rôle des ressources humaines

Dès le début juin, les premiers balbutiements du projet ont éveillé chez les gestionnaires plusieurs questionnements sur les motifs et la démarche. Il semble que l'information véhiculée lors des *Comités de direction* par la DRH n'ait pas été relayée systématiquement aux gestionnaires, ce qui a créé une confusion autour des rôles et responsabilités attendus de chacun. De plus, le rôle de la stagiaire, qui devait agir à titre de conseillère dans le dossier, n'a pas toujours été interprété de cette façon. Dans la même veine, il semble que la Direction des soins infirmiers en soit à procéder à une mise à jour des rôles et responsabilités de son personnel œuvrant au sein des différentes unités de soins, et que ce projet soit effectué en silo. Il est donc normal que la réaction des gestionnaires des unités de soins ait été de s'en remettre à la DSI. Dans le cadre de la poursuite du projet, il sera important de bien expliquer le but, les raisons, les livrables ainsi que les rôles et responsabilités de chacun. La démonstration des avantages qu'offre une description de fonction à jour permettra au gestionnaire de saisir ce qu'il a à gagner en coopérant à la réalisation du projet. Par ailleurs, les documents déposés par la stagiaire sur le réseau devront être mis rapidement à la disposition des gestionnaires puisque le succès de la mise à jour future des documents réside d'abord et avant tout dans

l'accessibilité à ces derniers. Le lecteur retrouvera davantage d'information sur le processus suggéré par la stagiaire au chapitre 6.3.

6.2 Clarté de la structure organisationnelle

L'obstacle majeur rencontré durant le stage a sans aucun doute été la confusion régnant autour de la structure hiérarchique de l'organisation. La consultation de divers documents officiels, tels le document de service sur la structure de l'organisation (annexe C) et le système de paie *Magistra*, aura permis de réaliser, lors des entretiens avec les gestionnaires, que la réalité est parfois très différente de ces informations. De toute évidence, le livre de postes contenu dans le système n'est pas à jour. Il a été démontré que plusieurs postes sont laissés vacants. Toutefois, il serait d'usage, dans certains cas, de fermer ces postes puisque le poste est un transfert d'un secteur à un autre. Au lieu de créer un nouveau poste et de laisser l'ancien vacant, il serait d'usage de supprimer l'ancien poste plutôt que de le laisser vacant : on évite ainsi la confusion à savoir si ce poste vacant est à pourvoir ou non. Il est également à noter que la rémunération des gestionnaires est fonction du nombre d'employés subordonnés. Si toutefois le nombre obtenu selon les attributions du système est erroné, ceci aura une incidence directe sur leur rémunération. Deux situations problématiques ont été soulevées lors du stage.

Dans un premier temps, le regroupement de tous les commis d'unité sous le même secteur (Administration des services de santé physique - 5100) ne correspond pas à la réalité. En effet, les commis que l'on retrouve rattaché à ce secteur relèvent en fait d'unités de soins bien différentes. On y retrouve ainsi, par exemple, un commis intermédiaire au bloc opératoire. Selon la structure actuelle, le supérieur hiérarchique de cette personne est Dr.Gérald Désaulniers. Toutefois, dans la réalité, cette personne travaille au bloc opératoire et relève quotidiennement de Mme

Mélissa Giroux, responsable de l'unité du bloc (secteur 5107). Cette personne a donc deux supérieurs hiérarchiques : un supérieur immédiat *clinique* (Mme Giroux) et un supérieur immédiat *administratif* (M. Désaulniers). Il semble que cet arrimage est associé à une décision prise afin d'harmoniser les choix de vacance. Or, elle ne représente pas la réalité quotidienne et fausse les données quant au nombre d'employés contenus sous une direction et un secteur donné.

La seconde situation problématique est celle des prêts de ressources. Lors d'un entretien avec une gestionnaire, son plus grand étonnement fut de constater le peu d'employés officiellement attirés à son secteur. Dans les faits, cette personne emprunte, sur une base régulière et quotidienne, des ressources à d'autres secteurs. Cette situation étant permanente, le budget a même été modifié de manière à imputer le coût de ces ressources à son centre d'activité. Le livre de postes n'a toutefois pas suivi ce changement et n'illustre que bien peu d'employés sous sa gouverne directe. Pour cette gestionnaire, la rencontre de consultation lui aura permis de réaliser qu'elle gère quotidiennement 3 fois plus de ressources que ce qui lui est attribué officiellement. Il est impossible pour la DRH de suivre ces mouvements de personnel informels et de deviner les arrangements pris entre les gestionnaires. Toutefois, il est de son ressort d'établir un processus afin que les demandes de changements futures officielles soient traitées de manière à représenter la réalité quotidienne, et que les prêts officieux de personnel deviennent officiels.

Dans un premier temps, il faudrait revoir en détail l'ensemble des entrées au système avec chacun des gestionnaires afin de valider si les informations qui y sont contenues sont justes. Il s'agit là d'un véritable travail de minutie. Toutefois, ce ménage drastique permettra de remettre le registre à jour. Une liste des effectifs,

par direction, par secteur et représentant la situation actuelle, peut être extraite du système afin de faciliter l'exercice. Parallèlement, il faudra identifier les points de rupture du processus actuel qui rendent possible cet écart entre le système et la réalité, sans quoi la mise à jour du système sera un coup d'épée dans l'eau. La révision du processus ayant mené à la décision de regrouper les commis sous un secteur unique permettra de comprendre la logique derrière cette décision. Si la gestion facilitée des vacances est l'unique raison qui découle de cette structure, il faudra calculer le poids relatif de la modifier et son impact sur le processus de prise de vacance.

Par ailleurs, l'adoption de la nouvelle nomenclature pourrait également être un correctif important à envisager dans le système. Le système actuel fait état des anciens titres d'emploi, mais la réalité fait plutôt mention de nouvelles appellations (ex : agent administratif classe 1, 2, etc.). Serait-il pertinent d'utiliser les nouveaux titres d'emploi ? Quels seraient les impacts, et pour qui ? Quelles informations perdrait-on et gagnerait-on en effectuant ce changement ? Malheureusement, le cadre de ce stage ne permet pas de répondre à ces questions de manière avisée, mais il est important de les souligner pour le bénéfice d'un lecteur ayant sans doute la capacité d'y répondre. Dans tous les cas, la correction du registre des postes impactera la liste actuelle des titres d'emploi que l'on retrouve par direction et par secteur, et la poursuite du projet des descriptions de fonctions devra, certes, en tenir compte.

6.3 Continuité du projet

Un des derniers points importants à mentionner avant de terminer est la poursuite du projet. L'état d'avancement des mandats n'ayant pas atteint le stade de clôture, il devient alors de la responsabilité du gestionnaire de projet d'élaborer un

processus permettant d'atteindre ce résultat. Il est donc de mise d'établir deux (2) processus distincts : le premier menant à la réalisation et au dépôt d'une première version finale dans le cas où elle n'a pas déjà été remise, le second permettant la mise à jour future d'une description existante. Le lecteur retrouvera en annexes I et J les deux processus illustrés à la manière de logigrammes fonctionnels qui tiennent compte des activités réalisées, des intervenants et du produit fini. À noter également que l'information des périodes d'orientation peut être recueillie au même moment que l'obtention des versions finales dans le cas d'un dépôt d'une première version finale, c'est pourquoi les deux mandats ont été fusionnés dans un seul processus.

Chapitre 7. Conclusion

Dans un bref tour d'horizon, il a été possible de recenser les principaux ouvrages de la littérature sur la gestion de projets, d'identifier les principales caractéristiques d'un projet et de son gestionnaire, et de préciser les étapes qu'un projet devra traverser afin d'en arriver à sa réalisation. En ce sens, les mandats confiés à la stagiaire ont suivi cette approche et les résultats obtenus font foi de nombreux ajustements. La modification de l'approche utilisée pour mener à termes le projet a sans aucun doute influencé grandement les résultats obtenus. Une citation du célèbre entraîneur de football américain Lou Holtz résume bien les raisons motivants ce changement de cap : « Les aptitudes sont ce que vous pouvez faire, la motivation détermine ce que vous faites et votre attitude détermine votre degré de réussite »⁴⁶.

À la lumière des résultats obtenus dans le cadre des mandats du stage, il est opportun que des processus tels qu'illustrés en annexes soient mis sur pied afin d'assurer que les descriptions reflètent d'une manière la plus réaliste possible les tâches effectuées par les divers corps d'emploi. Il ne suffit pas simplement de poursuivre le projet entamé jusqu'à présent par la stagiaire : il s'agit de faire « vivre » les descriptions et de les faire évoluer via la participation active des gestionnaires. En effet, ce sont ces derniers qui œuvrent sur le terrain et qui sont en mesure de signifier qu'un changement devrait être effectué à une description. Également, ce sont eux qui engagent les démarches pour modifier, transférer ou supprimer un poste de leur secteur. Il est donc évident que le processus de mise à jour des descriptions évoluera de manière étroite avec le processus de gestion des postes.

⁴⁶ *Winning every day, The game plan for success*, Holtz, Lou, (1998), p.3. (Traduction libre)

Lors des échanges avec d'autres CSSS, il a été constaté que la mise à jour des descriptions de fonctions est un projet d'actualité pour les organisations publiques du secteur de la santé. La volonté d'harmoniser et de définir les descriptions de fonctions s'organise autour de la période post-fusion des établissements, un peu tard, diront certains, mais tout de même. La volonté est palpable, aussi bien saisir l'occasion : il faut parfois être opportuniste.

Bibliographie

- Association des CLSC et des CHSLD du Québec. (2003). *La description d'emploi : au coeur de l'organisation du travail - Guide d'élaboration et de rédaction d'une description d'emploi*. Montréal.
- Conseil du trésor. (2011). *Budget de dépenses 2011-2012* (Vol. IV). Gouvernement du Québec.
- Co-publié par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), le Groupe de recherche et d'interventions régionales (GRIR) et le Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales (LAREPPS). (2010). *Les effets de la création des CSSS sur les pratiques partenariales, psychosociales et communautaires*.
- De Visscher, Frédéric et Varone, Christian. (2004). La nouvelle gestion publique "en action". *Revue Internationale de Politique Comparée, Volume 11*(n° 2), pp. 177-185.
- F.Gray, Clifford et W.Larson, Erik. (2007). *Management de projet*. (Y. Langevin, Trad.) Montréal: Les Éditions de la Chenelière McGraw-Hill.
- Holtz, L. (1998). *Winning Every Day, The game plan for success* (éd. 1ère). New York: HarperCollins Publishers.
- Latulippe, D. (2005, mai). Vieillesse de la population. *Télescope, 12*(no°2), pp. 26-35.
- Lemire, L. e. (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines - Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle. (P. d. Québec, Éd.) p. 412.
- Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of project management* (éd. 3rd). New York: AMACOM.
- Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (éd. 3e). Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.

Annexes

Annexe A	Gabarit établi par la Direction dans le cadre du projet de mise à jour des descriptions de fonctions	p.45
Annexe B	Mandat de stage et échéancier planifié en période de pré-stage	p.46
Annexe C	Document de service (structure)	p.57
Annexe D	Exemple de description de fonctions de <i>l'Œil Régional</i>	p.65
Annexe E	Liste des titres d'emploi transmise par la DRH en préparation au stage ...	p.70
Annexe F	Stockage des descriptions de fonctions sur le réseau (structure)	p.73
Annexe G	Périodes d'orientation recueillies	p.76
Annexe H	Résultats hebdomadaires	p.83
Annexe I	Processus de dépôt d'une description initiale	p.85
Annexe J	Processus de mise à jour d'une description existante	p.86

Annexe A – Gabarit établi par la Direction dans le cadre du projet de mise à jour des descriptions de fonctions

Centre de santé et de services sociaux
Pierre-De Saurel

DESCRIPTION DE FONCTION

Poste :

1. Identification du poste

Titre d'emploi :
Direction :
Unité/Service :
Supérieur immédiat :

2. Nature du poste

2.1 Sommaire de la fonction

2.2 Responsabilités spécifiques

3. Exigences de la fonction

3.1 Formation académique

3.2 Expérience de travail

3.3 Compétences recherchés

Annexe B – Mandat de stage et échéancier planifié en période pré-stage

2011

Offre de service

PROPOSITION ÉCRITE

Ce document constitue une offre de service concernant la révision des descriptions des postes techniques et professionnels du CSSS Pierre-De Saurel. De plus, ce mandat comprend également le recensement des périodes d'orientation de ces types d'emplois.

Document présenté à

Mme Magali Simard
Directrice de stage – ENAP Montréal

Dans le cadre du cours
ENAP 7968 - Stage en milieu de travail

Organisme : CSSS Pierre-De Saurel
Direction des ressources humaines
Mme Suzie Therriault
coordonnatrice en ressources humaines

France Chamberland
étudiante 2^e cycle – Maîtrise pour analyste GRH



Identification des parties

Le présent document constitue l'offre de service concernant le travail dirigé qui sera effectué par France Chamberland, étudiante à la maîtrise en administration publique, option pour analyste – gestion des ressources humaines.

Le mandat sera effectué pour le compte de Mme Suzie Therriault, coordonnatrice en ressources humaines du Service des ressources humaines du CSSS Pierre-De Saurel. L'étudiante sera supervisée par Mme Magali Simard, chargée de cours à l'ÉNAP Montréal.

Fournisseur du service	Mme France Chamberland Tél : (514) 217-1769 ✉ f_chamberland@hotmail.com
Mandante	Mme Suzie Therriault (Joëlle Taillefer, conseillère RH) Coordonnatrice en ressources humaines CSSS Pierre-De Saurel 30, rue Ferland – 4 ^e étage Sorel-Tracy (Québec) J3P 3C7 Tél : (450) 746-6000 ✉ suzie.therriault@rrsss16.gouv.qc.ca
Professeure-Conseillère	Mme Magali Simard Chargée de cours ÉNAP-Montréal 4750, avenue Henri-Julien Montréal (Québec) H2T 3E5 Tél. : (514) 758-1086 ✉ magali.simard@gmail.com
Date de début du stage	lundi, 6 juin 2011
Durée	15 semaines
Lieu	30 rue Ferland, 4 ^e étage (Sorel-Tracy)

Contexte de l'intervention

Le CSSS Pierre-de Saurel est un établissement qui chapeaute l'Hôtel-Dieu de Sorel, le CLSC Gaston-Bélanger ainsi que trois CHSLD, et qui dessert une population de 50 352 habitants⁴⁷ de la MRC Pierre-De Saurel. Le Service des ressources humaines du CSSS Pierre-De Saurel a comme mission de revoir l'ensemble des descriptions de postes de l'organisation et de mettre sur pied un programme d'orientation pour le nouveau personnel. Dans leur ensemble, les descriptions de postes techniques et professionnels des différentes unités nécessitent une révision et une mise à jour de leur format et de leur contenu. De plus, pour certains types de postes, les descriptions sont inexistantes. La direction des ressources humaines désire entreprendre la révision de ces descriptions par la mise sur pied et le suivi d'un projet de révision. Le produit final permettra à la Direction d'utiliser les descriptions de postes pour les affichages, les périodes d'orientation, et seront disponibles à titre de référence en permettant aux employés de les consulter.

Mandat

La stagiaire exercera un rôle de support et de conseil dans la mise en branle de ce projet en réalisant les activités suivantes au regard de l'approche de gestion de projet retenue par la DRH :

- prendre connaissance des descriptions de postes actuelles (répertorier) ;
- utiliser les modèles déjà établis selon le cas;
- contacter, rencontrer et recueillir, auprès des intervenants, les informations en lien à chaque poste ;
- préparer une ébauche et valider cette dernière auprès des intervenants ;
- soumettre les descriptions de poste, selon le modèle pré établi, à la Direction pour approbation.

⁴⁷ Site internet de la MRC (www.mrcpierredesaurel.com/municipalites) page visitée le 28 avril 2011

Ces activités seront réalisées en collaboration avec le personnel du service et des intervenants de d'autres directions. De plus, la stagiaire sera mandatée à recenser les périodes d'orientation pour chacun des titres d'emploi et à bâtir un calendrier à partir des données recueillies. Elle pourra émettre des recommandations suite à son analyse.

Logistique

La réalisation de ce mandat se fera de concert avec Mme Therriault du service des ressources humaines ainsi que différents intervenants de chacun des services respectifs, le tout sous la supervision et l'orientation pratique de Mme Simard, chargée de cours à l'ÉNAP.

Ressources matérielles

Le CSSS Pierre-De Saurel concède que la stagiaire devra bénéficier de ressources matérielles et technologiques telles qu'un ordinateur, une ligne téléphonique, un accès internet, un bureau ainsi que des fournitures de bureau. La stagiaire devra également avoir accès aux installations durant les heures normales de bureau.

Les documents livrables fournis aux termes de ce stage seront élaborés via les logiciels WORD et Excel. À ce sujet, les descriptions de poste seront présentées sur format traitement de texte. Le calendrier des périodes d'orientation sera développé en format Excel afin de faciliter la compilation des périodes par types de poste et département, et ventilées par mois, trimestre et année.

Intervention et démarche proposée

Dans le but de mener à terme ce projet de stage, il sera divisé en deux (2) volets : le projet de description des types de postes et le projet du calendrier des périodes d'orientation. Les deux projets seront réalisés simultanément par la stagiaire.

Projet de description des types de postes

Étape 1 : Répertoire des types de postes et établir un calendrier de rencontres avec les personnes responsables des différents services

- Prendre connaissance des descriptions existantes des types de poste.
- Répertoire des types de poste visés par la révision des descriptions.
- Convenir avec la mandante de l'utilisation d'un gabarit.
- Lister les noms des personnes responsables de chaque type de poste.
- Établir un calendrier de rencontres avec les responsables (en considérant la période des vacances de chacun) afin d'expliquer l'objectif de la démarche de révision, fournir un gabarit des descriptions voulues, et répondre aux questions.

Bien livrable : liste des types de postes visés par l'exercice de révision, gabarit des fiches descriptives et calendrier des rencontres

Étape 2 : Rencontrer, recueillir et compiler les données recueillies - version préliminaire

- Recueillir les informations.
- Compiler les informations recueillies pour chaque type de poste.
- Préparer une version préliminaire de description pour chaque type de poste.

Biens livrables : versions préliminaires des descriptions pour chaque type de poste

Étape 3 : Valider la version finale des descriptions

- Valider les versions préliminaires des types de poste par la mandante.
- Effectuer les correctifs.
- Transmettre les versions finales à la mandante.

Biens livrables : versions finales des descriptions pour chaque type de poste

Étape 4 : Rédiger la 1^{ère} version du rapport de stage

- Rédiger la version préliminaire du rapport final de stage.

Biens livrables : version préliminaire du rapport de stage

Projet du calendrier des périodes d'orientation

Étape 1 : Répertorier les types de postes pour lesquels le recensement est requis et établir un calendrier de rencontres avec les personnes responsables des différents services

- Répertorier les types de poste visés.
- Convenir avec la mandante des informations à recueillir (degré de détail)
- Lister les noms des personnes responsables de chaque type de poste.
- Établir un calendrier de rencontres avec les responsables (en considérant la période des vacances de chacun) afin d'expliquer l'objectif de la démarche et recueillir l'information.

Bien livrable : liste des types de postes visés par l'exercice de recensement et calendrier des rencontres

Étape 2 : Rencontrer, recueillir et compiler les données recueillies - version préliminaire

- Recueillir les informations.
- Compiler les informations recueillies pour chaque type de poste.
- Préparer une version préliminaire du calendrier.
- Préparer un tableau des statistiques tirées des données recueillies.

Biens livrables : version préliminaire du calendrier et tableau des statistiques

Étape 3 : Valider la version finale du calendrier

- Valider la version finale du calendrier par la mandante.
- Effectuer les correctifs.
- Transmettre la version finale à la mandante.

Bien livrable : version finale du calendrier

Étape 4 : Rédiger la 1^{ère} version du rapport de stage

- Rédiger la version préliminaire du rapport final de stage.

Biens livrables : version préliminaire du rapport de stage

Échéancier

Le stage, d'une durée de 15 semaines, débutera le lundi 6 juin 2011 et se terminera le vendredi 16 septembre 2011. Les étapes définies à la section précédente présentées dans l'échéancier ci-dessous. À noter que dans les deux cas, les activités se déroulant en parallèle vont permettre d'éviter les multiples rencontres. Les étapes # 2 prévoient une durée plus longue étant donné la période des vacances d'été.

Projet de descriptions de fonctions

Étapes	Biens livrables	Date de début	Durée
1- Répertorier les types de postes et établir le calendrier des rencontres	<ul style="list-style-type: none">Liste des types de postes visés par l'exercice de révisionGabarit des fiches descriptivesCalendrier des rencontres	6 juin semaine #1	2 semaines
2- Rencontrer, recueillir et compiler les informations - version préliminaire	<ul style="list-style-type: none">Versions préliminaires des descriptions pour chaque type de poste	20 juin semaine # 3	9 semaines
3- Valider et mettre en forme les versions finales des descriptions de fonctions	<ul style="list-style-type: none">Versions finales des descriptions pour chaque type de poste	22 août semaine # 12	2 semaines
4- Rédiger la 1 ^{ère} version du rapport de stage	<ul style="list-style-type: none">Version préliminaire du rapport de stage (si terminé)	5 septembre semaine # 14	2 semaines

Projet du calendrier des périodes d'orientation

Étapes	Biens livrables	Date de début	Durée
1- Répertorier les types de postes pour lesquels le recensement est requis et établir le calendrier des rencontres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste des types de postes visés par l'exercice de recensement ▪ Calendrier des rencontres 	6 juin semaine #1	2 semaines
2- Rencontrer, recueillir et compiler les données - version préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Version préliminaire du calendrier et tableau des statistiques 	20 juin semaine # 3	9 semaines
3- Valider la version finale du calendrier, mettre en forme le calendrier et produire les statistiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Version finale du calendrier 	22 août semaine # 12	2 semaines
4- Rédiger la 1 ^{ère} version du rapport de stage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Version préliminaire du rapport de stage (si terminé) 	5 septembre semaine # 14	2 semaines

Responsabilités des intervenants

Les intervenants, tel que définis précédemment, s'engagent à respecter les obligations primaires fixées par l'ÉNAP dans le cadre du projet de stage. Ainsi, certaines responsabilités incombent, à certains moments précis, au stagiaire, à la mandante, au professeure-conseil ou à une combinaison de ces intervenants. Le degré de réalisation du mandat sera tributaire du niveau d'implication de la mandante, de l'accessibilité du stagiaire à l'information et de la disponibilité des ressources. De ce fait, l'évaluation du stagiaire par la mandante devra tenir compte de ces facteurs.

Responsabilités	Stagiaire France Chamberland	Mandante Suzie Therriault	Professeure-conseil Magali Simard
Dépôt de l'offre de service	x		
Accueil du stagiaire		x	
Mesure pour faciliter l'accès à l'information et la rencontre des intervenants		x	
Évaluation du stagiaire à mi-mandat	x	x	
Réalisation du mandat	x		
Supervision du stagiaire et support durant le mandat		x	x
Rédaction du rapport de stage	x		
Évaluation finale du stagiaire et du rapport de stage		x	x
Évaluations des intervenants par le stagiaire	x		

Objectifs du stage

L'objectif principal du stage est de permettre à l'étudiante de jumeler « savoir » et « savoir-faire » en réalisant un mandat auprès d'une organisation publique. Cette expérience permet au stagiaire de mettre en contexte les connaissances apprises et d'acquérir une expérience de travail pertinente lui permettant d'obtenir 12 crédits au programme de 2^e cycle pour analyste, gestion des ressources humaines. En plus du travail effectué auprès de l'organisme mandante, l'étudiante aura l'occasion d'en apprendre davantage sur le milieu public et de développer ses habiletés d'analyste, de synthèse et de communication.

STRUCTURE DU CSSS PIERRE-DE SAUREL

Nom de la direction	Directeur(trice)	Gestionnaire	Centre d'activité & Sous-service
DIRECTION GÉNÉRALE (10)	Benoit Marchessault & Lise Chagnon	Benoit Marchessault & Lise Chagnon	Administration générale (1000) Pastorale - CHLSD (639002) Administration générale CSSS (730102) Direction soins infirmiers (600082) Direction PAPA (600083) Direction ressources humaines (730380) Direction ressources financières (730280) Direction services techniques (732080) Direction services professionnels (730480) Direction jeunesse - santé (715280)
DIRECTION DES SOINS INFIRMIERS (42)	Sylvie Cusson	Sylvie Cusson	Administration des soins infirmiers (4200) Administration des soins infirmiers CD (600001)
		Hélène Lacroix (Personnel infirmier) tout ce qui est FIQ	Équipe volante (3000) Équipe volante - soins infirmiers (794102) Équipe volante - longue durée (794104) Équipe volante FIQ - Soins généraux (794302) Équipe volante FIQ - CHSLD (794303) Équipe volante FIQ - Soins spécialisés (794304) Liste de rappel (3203) Liste de rappel - soins infirmiers (794101) Liste de rappel - temps partiel (794205)

DIRECTION DES AFFAIRES MÉDICALES ET HOSPITALIÈRES (41)	Dr. Gérald Désaulniers	Dr. Gérald Désaulniers	Administration des services P&H (4100) Chef radiologie (683180) Chef inhalothérapie (635280) Chef de l'accueil (753480) Administration médicale (730401) Préventions des infections (4101) Préventions des infections (600003) Administration - Laboratoire (4104) Administration laboratoires (660701)
		Ghislaine Beaudry	Nutrition clinique - hospitalisation (4102) Diétothérapie (755301) Archives (4109) Archives médicales (753201)
		Nadia Coumoyer (par interim)	Pharmacie (4103) Pharmacie - usagers hospitalisés (680401)
	Dr. Gérald Désaulniers	Dr. Youssef Massamiri PhD	Laboratoires (4105) Pathologie (660401) Cytologie (660501) Centre de prélèvements (660601) Laboratoires - regroupés (660700) Agrément - Laboratoires (660709)
		Julie Bastien	Médecine nucléaire (4106) Médecine nucléaire (678001) Ultrasonographie (4107) Ultrasonographie (683201) Imagerie médicale (4108) Radiologie générale (683101) Support à l'imagerie médicale (683901)
		Marie-Josée Paquet	Réception (4110) Réception - archives - télécommunications (753301) Réception (753401) Communications (753501) Messagerie (753502)

DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES, IMMOBILIÈRES ET INFORMATIONNELLES (31 & 33)	Jean-Pierre Tremblay	Jean-Pierre Tremblay	Administration ressources financières (3100) Administration ressources financières (730201) Chef informatique (734080) Chef approvisionnement (730780) Administration des services techniques (3300) Chef cuisine HDS (755480) Chef maintenance (780180) Chef EQU men. (764480) Chef de sécurité (771080) Chef service alimentaire (755481) Chef cuisine HGS (755482) Chef ménager buanderie (764481) Coordonnateur des services techniques (780181)
		Manon Girard & Sylvie Langlois	Ressources financières et données opérationnelles (3101) Service comptabilité (730202)
		Manon Girard & Sophie Caplette	Secteur de la paie (3105) Secteur de la paie (730203)
		Pascale Riendeau	Approvisionnement (3102) Service approvisionnements (730701)
		Denis Capistran	Informatique (3103) Informatique CSSS (734001)
		Manon Girard	Budgétisation (3104) Budgétisation (730207)
		Daniel Ross & Bernard Boisjoly	Buanderie (3301) Buanderie CSSS (760401) Hygiène et Salubrité (3302) Entretien ménager CH (764401) Entretien ménager CHSLD (764403)
		Daniel Ross & Alain Lévesque	Entretien/réparations des installations (3303) Entretien réparations des installations (780101) Entretien et réparations des installations - CHSLD (780104) Entretien équipements médico-spécialisés (780201)
		Danielle Lévesque & Élyse Provencher	Service alimentaire (hébergement) (3305) Cuisine - HGS (755403)
		Danielle Lévesque & Marcel Gravel	Service alimentaire (hospitalisation) (3306) Cuisine CH (755401)

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (32)	Céline Falardeau	Céline Falardeau	Administration des services RH (3200) Administration ressources humaines (730301)
		Nancy Perreault (Personnel non infirmier)	Équipe volante (3000) Équipe volante - soins infirmiers (794102) Équipe volante - secteur bureau (794103) Équipe volante - longue durée (794104) Équipe volante - services techniques (794203) Centrale de remplacement (3201) Gestion de la liste de rappel (730305) Sécuritaire (3202) Sécuritaire (790000) Liste de rappel (3203) Liste de rappel - soins infirmiers (794101) Liste de rappel - bureaux (794201) Liste de rappel - services techniques (794202) Liste de rappel - temps partiel (794205) Liste de rappel - technicien/professionnel (794206)
		Stéphane Archambault	Relation de travail (3205) Relation de travail (730307)
		Suzie Thémault	Dotation (3206) Dotation (730309)
		Martine Vallée	Santé Sécurité (3207) Service de santé (730303)

PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE (53)	Lydia Ingenito	Lydia Ingenito	Administration des services PAPA (5300) Administration des soins infirmiers LD (600002) Gestion et soutien des services à domicile - Cadres (715102)
		Diane Pillon	Administration des services d'hébergement (5301) Gestion et soutien - HGS (715203) Coord. CHT (606080) Chef hébergement A (606081) Chef URFI GA (608180) Chef hébergement B (606083) Coord. Foyer (606082)
		Michèle Barbeau	Hébergement (rue Frontenac) (5302) Soins infirmiers - CHT (606007) Soins infirmiers - CHT soins palliatifs (606010) Soins assistance - PAB CHT (616002) Gestion et soutien - support administratif (715200) Soutien à l'hébergement et à la communauté (5303) Physiothérapie - CHSLD (687002) Ergothérapie - longue durée (688002)
		Christine Hurteau	Centre et hôpital de jour - RNI (5315) RNI PPAPA / supervision et suivi (555401)
		Line Bigras	Hébergement A (rue Georges) (5304) Département 1-2 - HGS (606002) Soins assistance - PAB Départ. 1-2 (616005)
		Francine Veillette	Hébergement B (rue Georges) (5305) Département 3-4 - HGS (606004) Soins assistance - PAB Départ. 3-4 (616004)
		Francine Duprey	Hébergement (rue Ramesay) (5306) Soins infirmiers - Foyer (606008) Soins assistance - PAB Foyer (616003)
		Julie St-Amant	URFI-GA-PAPA (5307) 2A-URFI (608102) Physiothérapie - Réadaptation (687004) Ergothérapie - Réadaptation (688004) Orthophonie PPAPA (5313) Orthophonie - CHSLD (686202)
		Anny Savary	Soins à domicile (5308) Soins infirmiers à domicile (617301) OPHQ - fonctions éliminations (617303) Inhalothérapie à domicile (635101) Soins palliatifs (605607) Nutrition PAPA (5314) Nutrition à domicile (711101) Nutrition PAPA (755302)

PERSONNES ÂGÉES EN PERTE D'AUTONOMIE (53)	Lydia Ingenito	Lise Lavigne	Loisirs et activités adaptées (5309) Loisirs et sports (689002) Communication Élisabeth-Lafrance (5316) Communications HGS (753302)
		Stéphanie Hubert	Services psychosociaux PAPA (5310) Services psychosociaux à domicile (656101) Services sociaux (656501) Soutien à domicile - Accueil/Évaluation/Orientation (5311) Soins infirmiers à domicile - gestion soins (617302)
		Lyne Goulet	Aide et réadaptation à domicile (5312) Aide à domicile (653001) Gestion et soutien des services à domicile (715101) Ergothérapie à domicile (716101) Physiothérapie à domicile (716201)
DIRECTION DES PROGRAMMES ADULTES - SANTÉ MENTALE ET DÉPENDANCE (52)	Lesley Hill	Lesley Hill	Administration des programmes adultes - santé mentale et dépendances Gestion programme - Dir. santé mentale et dépendances (715205) Chef service psychiatrie (602380) Service externe - support administratif (633200) Service psychiatrie - support administratif (602300)
		Liliane Girard	Milieu de vie avec encadrement santé mentale (5201) R.I. adultes santé mentale / Supervision et suivi (555303) Unité de psychiatrie (5202) Service de psychiatrie (602301) Activité dirigée courte durée (689001) Ergo. Santé Mentale (688005) Suivi dans la communauté (5205) Suivi intensif dans la communauté (594101) Prêt de service (793001)
		Robert James Borris	Services psychosociaux généraux (5203) Services psychosociaux généraux (656201) Service santé mentale - première ligne adultes (5204) Service ambulatoire santé mentale première ligne - adultes (593902) Service externe psychiatrie - adultes (5206) Service externe psychiatrie - adultes (633201)

DIRECTION JEUNESSE ET SANTÉ PUBLIQUE (54)	Francis Belzile	Francis Belzile	Administration des services jeunesse et santé publique (5400) Gestion et soutien aux autres programmes (715201) Santé mentale jeunesse (5401) Service ambulatoire santé mentale première ligne (593901) Service externe psychiatrie - jeunesse (633101) Prévention / Promotion (5402) Nutrition - Prévention (711202) Organisation communautaire (5403) Intervention communautaire - SAD (712101) Intervention communautaire - autres (712201)
		Nathalie Chenier	Famille / Enfance / Jeunesse (5404) Service psych. jeunes en difficulté & famille (591901) Service psych. Jeunesse - Aide (591903) Santé maternelle infantile - CLSC (651301) Services dentaires préventifs (654001) Prévention et promotion - SFC (658901) Prévention et promotion - vaccination anti-grippale (658902) Santé scolaire (659101) Orthophonie - enfants (686501) Ergothérapie - jeunesse (716103) Vaccination massive et urgente (658701)
DIRECTION SANTÉ PHYSIQUE (51)	Dr. Gérald Désaulniers	Dr. Gérald Désaulniers	Administration des services de santé physique (5100) Unité Électro - support administratif (671000) Support urgence (624000) Chef urgence (624080)
		Sylvie Cusson	Administration des services de santé physique (5100) Administration soins infirmiers - support administratif (600000) Unité 4D - support administratif (605500) Unité médecine - support administratif (605600) Unité de dialyse - support administratif (679100) Onco/USACD - support administratif (709000) Unité médecine - support administratif 3D (605609) Support bloc (626000) Chef oncologie (600080) Chef 3D (605680) Chef 4E (636480) Chef 2D (605681) Chef bloc opératoire (626080)
	Marie-Claude Paradis		Unité 3D (5102) 3D (605606) Unité de dialyse (5103) Hémodialyse (679101)

DIRECTION SANTÉ PHYSIQUE (51)	Sylvie Cusson	Sylvain Boisvert	Unité 4D (médecine / pédiatrie) (5104) 4D médecine / pédiatrie I-MO (605502) Unité 4E (obstétrique / gynécologique) (5105) 4E obstétrique chirurgie médecine (636401) Administration des services de santé physique (5100) Préposés brancardiers (605601)
		Sophie Talbot	Unité 2D (chirurgie / médecine) (5106) 2D chirurgie / médecine (605605) Unité des soins intensifs (5101) Soins intensifs (605301)
		Mélissa Giroux	Unité du bloc opératoire (5107) Bloc opératoire (626001) Stérilisation centrale (5108) Stérilisation centrale (632201)
		Odette Arseneault	Services infirmiers - GMF (5110) Services infirmiers - GMF (598001) Clinique de soins (5112) Clinique de soins / Info-santé (630701) Clinique de diabète (5113) Clinique diabète (630702) Nutrition - diabète (711201) Médecine de jour hématologie - oncologie (5114) Oncologie (706001) Médecine de jour (USACD) (709001)
	Dr. Gérald Désaulniers	Marie-Josée Denis	Urgence (5109) Urgence (624001)
		Ghislaine Beaudry	Inhalothérapie (5115) Inhalothérapie - autres (635201) Inhalo. - Apnée du sommeil (635202) Labo Physiologie pulmonaire (5116) Labo Physiologie pulmonaire (661001)
		Marie-Josée Paquet	Cliniques externes et électrocardiologie (5118) Cliniques externes (630202) Électrocardiologie (671001) Électroencéphalographie (671002) Réadaptation santé physique (5119) Physiothérapie CH (687001) Ergothérapie (688001)

Annexe D – Exemple de description de fonctions de l'Œil Régional

Partie 1 : La description du poste

Identification du poste	
Titre d'emploi : Agent(e) de relations humaines	Code du titre d'emploi : 1553
Direction :	Unité/Service :
Titre du supérieur immédiat :	

Libellé de la nomenclature des titres d'emploi du RSSS

Personne qui exerce des activités de conception, d'actualisation, d'analyse et d'évaluation dans un ou plusieurs programmes spéciaux.

Doit détenir, selon le champ d'activités requis, un premier diplôme universitaire terminal en sciences humaines tel que : criminologie, service social, sexologie, psychologie.

L'agent ou l'agent(e) de relations humaines qui détient un premier diplôme universitaire terminal en service social et qui est membre de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec peut utiliser l'appellation de travailleur social professionnel ou travailleuse sociale professionnelle.*

N .B. Les titres académiques de sociologue, de sexologue, de consultant matrimonial ou consultante matrimoniale et de criminologue continuent d'avoir cours.

*À la demande de l'employeur, la personne concernée fournit la preuve de son appartenance audit Ordre.

Sommaire de la fonction générale

- Assure la responsabilité d'un ensemble de services sociaux en fonction des besoins psychosociaux de la clientèle;
- Élabore les plans d'intervention selon une démarche scientifique;
- Collabore, avec l'équipe multidisciplinaire, à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation de programmes et de plans d'intervention ou de réadaptation;
- Conçoit, organise, exécute et évalue les plans d'intervention ou de réadaptation relevant de sa compétence professionnelle et visant des problématiques psychosociales complexes ou comportant des dimensions biopsychosociales variées;
- Implique et sensibilise les membres de la famille du client ainsi que la communauté environnante dans l'application du plan d'intervention ou de réadaptation;
- Oriente le client vers les différentes ressources susceptibles de répondre à certains de ses besoins;
- Interprète et applique les dispositions réglementaires et législatives relatives à son champ d'activité;

- Conseille et informe les divers intervenants et la clientèle sur les dispositions réglementaires et législatives;
- Entrepren, supporte et réalise des projets de développement ou de recherches répondant aux besoins de la clientèle;
- Suscite l'intérêt et la participation des clients au développement des différents programmes;
- Participe à l'orientation et à la formation du nouveau personnel et des stagiaires;
- Accomplit toute autre tâche connexe à la demande de son supérieur immédiat.

Description spécifique des responsabilités et activités

Fonctions spécifiques au programme FAMILLE-ENFANCE-JEUNESSE

- Participe à l'identification des besoins sociocommunautaires de la clientèle;
- Conçoit et exerce des activités d'information, de prévention, d'évaluation, d'orientation et de traitement psychosocial pour le bénéfice de la clientèle;
- Participe à l'application des programmes de réinsertion sociale pour le bénéfice des clientèles méadaptées ou handicapées physiques ou mentales;
- Évalue les demandes de placement des enfants et les achemine, s'il y a lieu, vers les ressources appropriées;
- Apporte une aide psychosociale à des personnes devant faire face à des problèmes personnels reliés à la famille;
- Donne des services psychosociaux touchant les relations parents-enfants;
- Collabore à des activités portant sur le soutien aux parents telles que la prévention de la délinquance, l'aide aux conjoints violents et le soutien aux femmes violentées ou toute autre problématique vécue par des clientèles à risque.
-

Fonctions spécifiques au programme de SANTÉ SCOLAIRE

- Participe à l'identification des besoins psychosociaux des étudiants;
- Conçoit, diffuse et anime des programmes répondant aux besoins psychosociaux des étudiants;
- Reçoit, évalue et oriente le suivi des demandes d'étudiants qui rencontrent des difficultés psychoscolaires;
- Intervient sur les facteurs familiaux et communautaires qui influencent la vie du jeune en milieu scolaire;
- Travaille en collaboration avec les services de santé disponibles dans l'école;
- Agit à titre de personne-ressource auprès du personnel et de la direction de l'école sur les questions relevant de sa compétence;
- Facilite l'accès aux ressources du milieu pour les étudiants et leur famille;
- Contribue au développement d'initiatives bénévoles et complémentaires à l'action éducative de l'école et de la famille.

Description spécifique des responsabilités et activités

Fonctions spécifiques au programme SOUTIEN À DOMICILE

- Assure la prise de contact au programme spécifique de l'établissement;
- Identifie et évalue les besoins d'aides à domicile et les services psychosociaux;
- Fait la liaison entre le client et les ressources externes de main-d'œuvre;
- Entreprennd et propose la mise sur pied de différents programmes tels que l'approche aux personnes mourantes, les services palliatifs;
- Prodigue des services psychosociaux aux clients;
- Collabore au développement d'une approche multidisciplinaire en fonction des besoins des clients.

Responsabilités relatives à la sécurité

- ◆ Déclare tout incident et accident, incluant les situations à risques, constatés au sein du CSSS (.....) par le biais du formulaire prévu à cet effet (Rapport de déclaration d'incident/accident AH-223) et émettre des recommandations visant l'élaboration de mesures correctives.
- ◆ Assure la sécurité des usagers dans ses activités et ses interventions et ce, quels que soient ses fonctions et l'endroit où elle se retrouve dans le CSSS (.....), par exemple : lavage des mains, prévention des infections, prévention des chutes.
- ◆ Participe, au besoin, à l'analyse d'événement indésirable.
- ◆ Informe et forme les usagers et leur famille au sujet de leur rôle en ce qui concerne leur sécurité, par exemple : lavage des mains, prévention des infections, prévention des chutes, administration sécuritaire des médicaments.
- ◆ Joue un rôle actif dans la promotion de pratiques sécuritaires.
- ◆ Transmet, au besoin, aux stagiaires et bénévoles les notions à considérer dans le cadre d'une prestation sécuritaire de soins et services.

Partie 2 : Les spécifications du poste

Situation hiérarchique	
Titre du supérieur hiérarchique	→ <input type="text"/>
Titre du supérieur immédiat	→ <input type="text"/>
Titre du poste	→ <input type="text"/>

Supervision exercée	
Supervision hiérarchique : <input type="checkbox"/> Oui, de façon permanente <input type="checkbox"/> Oui, pour un temps déterminé : _____ (durée) <input type="checkbox"/> Non	Supervision fonctionnelle : <input type="checkbox"/> Oui, de façon permanente <input type="checkbox"/> Oui, pour un temps déterminé : _____ (durée) <input type="checkbox"/> Non

Exigences de formation et d'expériences
Formation : Doit détenir, selon le champ d'activités requis, un premier diplôme universitaire terminal en sciences humaines tel que : criminologie, service social, sexologie, psychologie.
Appartenance à une association ou à un ordre professionnel : À la demande de l'employeur, la personne concernée fournit la preuve de son appartenance audit Ordre.
Expérience : Aucune

Profil de compétences

Compétences comportementales de base

- Souci de la satisfaction de la clientèle
- Souplesse, flexibilité et adaptation au changement
- Travail d'équipe et collaboration
- Sens de l'organisation
- Respect et empathie
- Patience
- Discrétion
- Etc.

Compétences professionnelles/techniques de base

- Connaissance des politiques, lois et règlements relatifs à ses fonctions
- Etc.

Autres connaissances et aptitudes à développer en cours d'emploi

- Connaissance et utilisation de l'application (.....)
- Etc.

Conditions de travail

Port d'attache :	<input type="checkbox"/>	Hôpital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	CH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	CHSLD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres conditions :

Partie 3 : Approbation et mise à jour

Date :

Révision :

Signature du supérieur immédiat :

Annexe E – Liste des emplois (transmise par la DRH en préparation au stage)

Titre d'emploi	Code d'emploi	Emploi non-cadre
Acheteur(euse)	5140	X
Agent(e) administratif(ve) classe 1	5301	X
Agent(e) administratif(ve) classe 2	5302	X
Agent(e) d'approvisionnement	1104	X
Agent(e) de la gestion du personnel	1101	X
Agent(e) de relations humaines	1553	X
Aide de service	3243	X
Aide en alimentation	6309	X
Aide social(e)	2588	X
Aide-cuisinier(ère)	6304	X
Aide-cuisinier(ère) / préposé service alimentaire	9049	X
Animateur(trice) de pastorale	1552	X
Archiviste médical(e)	2251	X
Assistant(e) du supérieur immédiat infirmier(ère)	2488	X
Assistant(e) infirmier(ère) chef	8489	X
Assistant(e) infirmier(ère) chef	2468	X
Assistant(e) technique sénior en pharmacie	3215	X
Assistant(e)-chef du service des archives	2242	X
Assistant(e)-chef inhalothérapeute	8248	X
Assistant(e)-chef technologiste médical(e)	2234	X
Assistant(e)-chef technologue (radiologie)	2219	X
Audiologiste-orthophoniste	1204	X
Auxiliaire familial(e) et social(e)	3589	X
Biochimiste clinique chef de laboratoire niveau 1	1211	
Buandier(ère)	6320	X
Candidat(e) à l'exercice de la profession d'infirmier(ère)	2475	X
Chef d'administration de programme	0510	
Chef de services – fonction particulière	0599	
Chef du secteur d'entretien sanitaire	0682	
Chef du service d'informatique	0573	
Chef d'unité infirmier	0505	
Commis intermédiaire	5113	X
Commis sénior	5109	X
Commis sénior à la comptabilité	5103	X
Conseiller(ère) clinicien en soins infirmiers	0714	X
Conseiller(ère) en gestion des ressources humaines	0715	
Conseiller(ère) en soins infirmiers	8913	X
Conseiller(ère) en soins infirmiers	9913	X
Coordonnateur d'activités (soir, nuits, fs, cf)	0800	
Coordonnateur(trice) technique (laboratoire)	2227	X
Coordonnateur(trice) technique en inhalothérapie	8246	X
Cuisinier(ère)	6301	X
Cuisinier(ère) / aide cuisinier(ère) / préposé(e) service alimentaire / pâtissier(ère)	9051	X
Cytologiste	2271	X
Diététiste	1224	X
Diététiste professionnel(le) – Nutritionniste ou diplômé(e)	1223	X
Éducateur(trice)	2693	X

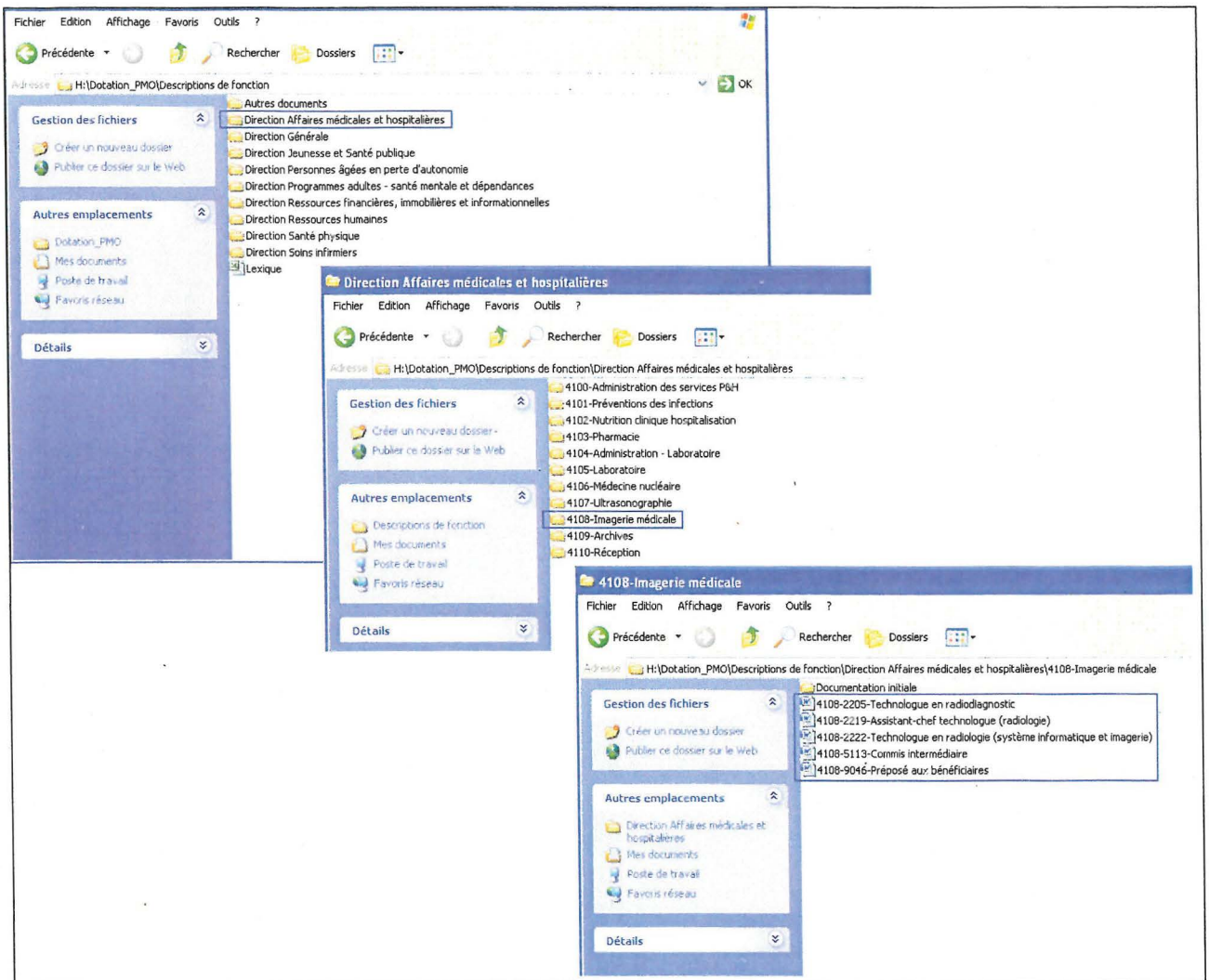
Titre d'emploi	Code d'emploi	Emploi non-cadre
Éducateur(trice)	2689	X
Électricien(ne)	6354	X
Ergothérapeute	1230	X
Hygiéniste dentaire (TR), technicien(ne) en hygiène dentaire	2261	X
Infirmier(ère)	2471	X
Infirmier(ère)	2474	X
Infirmier(ère)	8471	X
Infirmier(ère)	9474	X
Infirmier(ère) auxiliaire	3455	X
Infirmier(ère) auxiliaire ou diplômé(e) services santé	3448	X
Infirmier(ère) bachelier(ère)	9901	X
Infirmier(ère) bachelier(ère)	1901	X
Infirmier(ère) bachelier(ère)	1903	X
Infirmier(ère) bachelier(ère) assistant(e) infirmier(ère) chef	1902	X
Infirmier(ère) chef d'équipe	8459	X
Infirmier(ère) clinicien(ne)	8911	X
Infirmier(ère) clinicien(ne) assistant(e) chef	8912	X
Inhalothérapeute	2244	X
Inhalothérapeute	8245	X
Magasinier(ère)	5141	X
Maître-électricien(ne)	6356	X
Mécanicien(ne) d'entretien (Millright)	6360	X
Menuisier(ère)	6364	X
Messageur(ère)	5165	X
Organisateur(trice) communautaire	1551	X
Orthophoniste	1255	X
Pharmacien 40hrs	8320	X
Pharmacien chef III 40 hrs	8323	X
Physiothérapeute	1233	X
Préposé(e) entretien ménager / préposé(e) service alimentaire	9053	X
Préposé(e) à la buanderie	6321	X
Préposé(e) à la stérilisation	3481	X
Préposé(e) à l'admission	5271	X
Préposé(e) à l'admission externe	5275	X
Préposé(e) à l'entretien ménager (travaux légers)	9047	X
Préposé(e) au service alimentaire / préposé(e) entretien ménager	9050	X
Préposé(e) aux bénéficiaires	3479	X
Préposé(e) aux bénéficiaires	9046	X
Préposé(e) aux dossiers médicaux	5280	X
Préposé(e) aux magasins	5117	X
Préposé(e) en électro-cardiographie	3237	X
Préposé(e) en physiothérapie et/ou ergothérapie	3223	X
Psycho-éducateur(trice) spécialisé(e) en réadaptation psycho-sociale	1652	X
Psychologue (TR), thérapeute du comportement humain	1546	X
Secrétaire	5155	X
Secrétaire de direction	5145	X
Secrétaire médicale	5147	X
Spécialiste en activités cliniques	1407	X
Spécialiste en réadaptation psycho-sociale	9048	X
Technicien(ne) en laboratoire médical diplômé(e)	2224	X

Titre d'emploi	Code d'emploi	Emploi non-cadre
Technicien(ne) en administration	2101	X
Technicien(ne) en assistante sociale	2586	X
Technicien(ne) en diététique	2257	X
Technicien(ne) en électro-encéphalographie	2241	X
Technicien(ne) en génie bio-médical	2367	X
Technicien(ne) en informatique	2123	X
Technicien(ne) en instrumentation et contrôle	2379	X
Technicien(ne) en loisirs	2696	X
Technicien(ne) en physiologie cardio-respiratoire	2270	X
Technicien(ne) en réadaptation	2255	X
Technicien(ne) spécialisé(e) en informatique	2124	X
Technologiste médical(e)	2223	X
Technologue en radio-diagnostic	2205	X
Technologue spécialisé(e) en radiologie	2212	X
Téléphoniste	5159	X
Travailleur(euse) social(e) professionnel(le)	1550	X
Total titre d'emploi poste non-cadre		105*

*Ce nombre ne tient pas compte de la diversité des secteurs où l'on retrouve les différents types d'emploi. De plus, elle ne correspond pas à la réalité de la nouvelle nomenclature des titres d'emploi. Elle contient également des doublons pour différentes raisons telles qu'exposées au chapitre 4.

Annexe F – Stockage des descriptions de fonctions sur le réseau et création du lexique

Le classement des descriptions, par direction et par centre d'activités, est facilité par la codification des descriptions en fonction du numéro du centre d'activités et du code d'emploi.



Par ailleurs, le répertoire des descriptions (lexique) respecte cette même organisation de l'information. Un aperçu ci-dessous de l'outil développé et remis à la mandante.

En sélectionnant une direction, l'utilisateur est dirigé vers la liste des titres d'emploi contenus dans cette direction.



Le lexique indique, par secteur, les titres d'emploi contenus, la catégorie d'emploi (cadre, infirmier, technicien, etc.) et le statut des documents (terminé, en cours ou à faire). Des liens hypertextes sont insérés de manière à ouvrir les documents et des boutons rendent la navigation plus conviviale.

Retour au menu

Pour avoir accès aux descriptions des secteurs, sélectionner le secteur d'activité (bouton) ou le type d'emploi dans la liste ci-dessous

Direction Générale



Administration générale (1000)



Secteur	Type d'emploi (ancienne nomenclature)	Type d'emploi (nouvelle nomenclature)	Code d'emploi	Catégorie	Révision approuvée	Révision terminée	Nom du fichier	Emplacement sur le réseau	Commentaire
Administration générale (1000)	Animateur de pastorale	Animateur de pastorale	1552	Professionnel	oui	oui	1000-1552-Animateur de pastorale	Direction Générale\1000-Administration\1000-1552-Animateur de pastorale.doc	
Administration générale (1000)	Directeur d'administration de programme	Directeur	370	Cadre	non	non			poste de Sylvie Casson
Administration générale (1000)	Directeur d'administration de programme	Directeur	370	Cadre	non	non			poste de Lesley Hill
Administration générale (1000)	Directeur d'administration de programme	Directeur	370	Cadre	non	non			poste de Francis Beilke
Administration générale (1000)	Directeur général	Directeur	100	Cadre	non	non			poste de Benoit Marchessault
Administration générale (1000)	Directeur général adjoint	Directeur	101	Cadre	non	non			poste de Lise Chagnon
Administration générale (1000)	Commissaire local aux plaintes	Commissaire local aux plaintes	410	Cadre	non	non			poste de Maria Roy
Administration générale (1000)	Conseiller fonction particulière	Conseiller fonction particulière	733	Cadre	non	non			poste de Nathalie Charette
Administration générale (1000)	Coordonnateur fonction particulière	Coordonnateur fonction particulière	833	Cadre	non	non			poste vacant depuis le 01-04-2010
Administration générale (1000)	Technicien en administration (A)	Technicien en administration	2101	Technicien	oui	oui	1000-2101-Technicien en administration (A)	Direction Générale\1000-Administration\1000-2101-Technicien en administration	
Administration générale (1000)	Technicien en administration (B)	Technicien en administration	2101	Technicien	oui	oui	1000-2101-Technicien en administration (B)	Direction Générale\1000-Administration\1000-2101-Technicien en administration	
Administration générale (1000)	Technicien en administration (C)	Technicien en administration	2101	Technicien	en cours	non	1000-2101-Technicien en administration (C)	Direction Générale\1000-Administration\1000-2101-Technicien en administration	Courriel le 10 août à Lise Chagnon pour valider la version finale.
Administration générale (1000)	Directeur des ressources financières / technique / information	Directeur	245	Cadre	non	non			poste de Jean-Pierre Tremblay
Administration générale (1000)	Directeur des ressources humaines	Directeur	200	Cadre	non	non			poste de Céline Falardeau
Administration générale (1000)	Directeur services professionnels - hospitaliers	Directeur	310	Cadre	non	non			poste vacant depuis le 10-03-2007

Annexe G – Périodes d'orientation recueillies

Direction	Centre d'activité	Type d'emploi (ancien)	Type d'emploi (nouvelle nomenclature)	Période d'orientation	
Affaires médicales et hospitalières	Imagene médicale (4108)	Commis intermédiaire	Agent administratif classe 3	2 semaines de 8h@16h (incluant une FDS) + 4 jrs de 7h30 @15h30	
	Laboratoire (4105)	Commis intermédiaire	Agent administratif classe 3	De jour : 5 jrs de 7h@15h et confirmer la suite avec Céline-Marie Gauthier	
	Réception (4110)	Préposé à l'admission (1) Service d'admission	Agent administratif classe 3	Agent administratif classe 3	15 jrs
		Préposé à l'admission (2) Service d'admission (chef d'équipe)	Agent administratif classe 3	Agent administratif classe 3	5 jrs
		Préposé à l'admission (A) accueil / réception CLSC	Agent administratif classe 3	Agent administratif classe 3	15 jrs
		Préposé à l'admission (B) accueil / réception CLSC (chef d'équipe)	Agent administratif classe 3	Agent administratif classe 3	Aucune car n'est pas remplacé
		Préposé à l'admission externe (A) centrale de RDV	Agent administratif classe 3	Agent administratif classe 3	5 jrs
		Préposé à l'admission externe (B) clinique externe	Agent administratif classe 3	Agent administratif classe 3	5 jrs
		Préposé à l'admission externe (C) centrale de RDV & orthopédie	Agent administratif classe 3	Agent administratif classe 3	2 jrs
		Téléphoniste	Agent administratif classe 4	Agent administratif classe 4	5 jrs
Générale	Administration générale (1000)	Animateur de pastorale	Animateur de pastorale	5 jrs	
		Technicien en administration (A)	Technicien en administration	15 jrs	
		Technicien en administration (B)	Technicien en administration	15 jrs	
		Technicien en administration (C)	Technicien en administration	15 jrs	
Jeunesse & santé publique	Administration des services jeunesse et santé publique (5400)	Secrétaire	Agent administratif classe 2	2 sem	
		Secrétaire de direction	Agent administratif classe 1	2 sem	
	Organisation communautaire (5403) Prévention / Promotion (5402) Santé mentale jeunesse (5401)	Spécialiste en activités clinique	Spécialiste en activités clinique	Spécialiste en activités clinique	2 sem. (pour les infirmières en vaccination c'est 4 à 6 sem.)
		Organisateur communautaire	Organisateur communautaire	Organisateur communautaire	2 sem
		Dietétiste	Dietétiste	Dietétiste	2 sem
		Psychologue (TR), thérapeute du comportement humain	Psychologue (TR), thérapeute du comportement humain	Psychologue (TR), thérapeute du comportement humain	2 sem
Travailleur social professionnel	Travailleur social professionnel	Travailleur social professionnel	2 sem		

Direction	Centre d'activité	Type d'emploi (ancien)	Type d'emploi (nouvelle nomenclature)	Période d'orientation
Personnes âgées en perte d'autonomie	Aide et réadaptation à domicile (5312)	Auxiliaire familial et social	Auxiliaire familial et social	5 à 8 jrs
		Commis senior	Agent administratif classe 2	2 semaines
		Ergothérapeute	Ergothérapeute	5 à 10 jrs
		Physiothérapeute	Physiothérapeute	2 semaines 5 à 10 jrs
		Secrétaire	Agent administratif classe 2	2 semaines 5 à 10 jrs
		Technicien en réadaptation physique	Technicien en réadaptation physique	5 à 10 jrs
		Communication Élisabeth-Lafrance (5316)	Agent administratif classe 2	Agent administratif classe 2
		Commis intermédiaire (A)	Agent administratif classe 3	1 semaine
		Commis intermédiaire (B)	Agent administratif classe 3	2 demies journées
	Hébergement (rue Frontenac) (5302)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour 1 jr de 7h@15h // De soir 1 soir de 15h@23h // De nuit 1 nuit de 23h@7h
	Hébergement A (rue Georges) (5304)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour 2 jrs de 7h@15h dont un jour à la verrière // De soir 1 soir de 15h@23h // De nuit 1 nuit de 23h@7h
	Hébergement B (rue Georges) (5305)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour 2 jrs de 7h@15h dont un jour à la verrière // De soir 1 soir de 15h@23h // De nuit 1 nuit de 23h@7h
	Hébergement C (rue Ramesay) (5306)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour 1 jr de 7h@15h // De soir 1 soir de 15h@23h // De nuit 1 nuit de 23h@7h
	Loisirs et activités adaptées (5309)	Technicien en éducation spécialisée	Technicien en éducation spécialisée	1 semaine
		Technicien en loisirs	Technicien en loisirs	1 semaine
	Nutrition PAPA (5314)	Dietétiste	Dietétiste	10 jrs
		Dietétiste professionnel - Nutritionniste ou diplômé	Dietétiste	10 jrs
		Agent de relations humaines	Agent de relations humaines	Pas de période précise Programme d'orientation maison qui varie selon l'individu
		Aide social	Aide social	Pas de période précise Programme d'orientation maison qui varie selon l'individu
		Technicien en assistance sociale	Technicien en assistance sociale	Pas de période précise Programme d'orientation maison qui varie selon l'individu
		Travailleur social professionnel	Travailleur social professionnel	Pas de période précise Programme d'orientation maison qui varie selon l'individu
		Conseiller en soins infirmiers	Conseiller en soins infirmiers	20 jrs
		Infirmier	Infirmier	20 jours contenu dans différents secteurs dans le même service (ex soins palliatifs, utrf)
		Infirmier auxiliaire ou diplômé services santé	Infirmier auxiliaire	15 jrs
		Infirmier bachelier	Infirmier bachelier	20 jours contenu dans différents secteurs dans le même service (ex soins palliatifs, utrf)
		Infirmier CLSC réhaussé	Infirmier	20 jours contenu dans différents secteurs dans le même service (ex soins palliatifs, utrf)
		Inhalothérapeute	Inhalothérapeute	10 jrs
		Infirmier	Infirmier	Pas de période précise Programme d'orientation maison qui varie selon l'individu
		Infirmier bachelier	Infirmier bachelier	Pas de période précise Programme d'orientation maison qui varie selon l'individu
		URFI-GA-PAPA (5307)	Préposé aux bénéficiaires	De jour 2 jrs de 8h@16h // De soir 1 soir de 15h@24h // De nuit 1 nuit de 0h@8h

Direction	Centre d'activité	Type d'emploi (ancien)	Type d'emploi (nouvelle nomenclature)	Période d'orientation		
Ressources financières, immobilières & informationnelles	Administration ressources financières (3100)	Technicien en administration (A)	Technicien en administration	4 semaines		
		Technicien en administration (B)	Technicien en administration	4 semaines		
	Approvisionnement (3102)	Acheteur	Agent administratif classe 1	10 jours		
		Agent d'approvisionnement	Agent d'approvisionnement	aucune idée du délais		
		Commis senior	Agent administratif classe 2	10 jours		
		Magasinier	Magasinier	5 jours		
		Messager	Agent administratif classe 4	10 jours		
		Préposé aux magasins	Préposé aux magasins	5 jours		
		Technicien en administration	Technicien en administration	10 jours		
	Buanderie (3301)	Buandier	Buandier	5 jours		
		Préposé à la buanderie	Préposé à la buanderie	3 jours		
	Entretien / réparation des installations (3303)	Agent administratif classe 1	Agent administratif classe 1	5 jrs		
		Ebéniste	Ebéniste	5 jrs		
		Electricien	Electricien	5 jrs		
		Maître-électricien	Maître-électricien	5 jrs		
		Mécanicien d'entretien (Millight)	Mécanicien d'entretien (Millight)	5 jrs		
		Menuisier	Menuisier	5 jrs		
		Ouvrier de maintenance	Ouvrier de maintenance	5 jrs		
		Plombier et/ou mécanicien en tuyauterie	Plombier et/ou mécanicien en tuyauterie	5 jrs		
		Technicien en instrumentation et contrôle	Technicien en instrumentation et contrôle	5 jrs		
		Préposé à l'entretien ménager (travaux légers)	Préposé à l'entretien ménager	5 jrs		
	Hygiène et salubrité (3302)	Préposé à l'entretien ménager / préparation service alimentaire	Préposé à l'entretien ménager	5 jrs		
		Secteur de la paie (3105)	Technicien en administration	Technicien en administration	8 semaines	
	Service alimentaire (hébergement) (3305)	Aide en alimentation		Aide en alimentation	Distribution 5 jrs (12 postes) + Cafétéria 1 jr + Commandes de 1 à 3 jrs // la personne orientée comme PSA commandes doit recevoir 3 jrs dans le secteur où elle débute et par la suite 1 jr dans l'autre cuisine pour se familiariser avec les particularités de ce secteur d'activités	
			Aide-cuisinier	Aide-cuisinier	Production 2 jrs	
		Aide-cuisinier / préposé service alimentaire	Aide-cuisinier	Production 2 jrs		
		Cuisinier	Cuisinier	Production 6 jrs (2 postes)		
		Cuisinier / aide cuisinier / préparation service alimentaire / pâtissier	Cuisinier	Production 6 jrs (2 postes)		
		Préposé à l'entretien ménager / préparation service alimentaire	Préposé à l'entretien ménager	5 jrs		
		Préposé au service alimentaire / préposé entretien ménager	Préposé au service alimentaire	Distribution 5 jrs (12 postes) + Cafétéria 1 jr + Commandes de 1 à 3 jrs // la personne orientée comme PSA commandes doit recevoir 3 jrs dans le secteur où elle débute et par la suite 1 jr dans l'autre cuisine pour se familiariser avec les particularités de ce secteur d'activités		
		Technicien en diététique	Technicien en diététique	6 jrs (2 postes)		
		Service alimentaire (hospitalisation) (3306)	Aide en alimentation		Aide en alimentation	Distribution 6 jrs (10 postes) + Cafétéria 2 jrs + Commandes de 1 à 3 jrs // la personne orientée comme PSA commandes doit recevoir 3 jrs dans le secteur où elle débute et par la suite 1 jr dans l'autre cuisine pour se familiariser avec les particularités de ce secteur d'activités
				Aide-cuisinier	Aide-cuisinier	Production 4 jrs (2 postes) + Cafétéria 5 jrs (3 postes)
	Aide-cuisinier / préposé service alimentaire		Aide-cuisinier	Production 4 jrs (2 postes) + Cafétéria 5 jrs (3 postes)		
	Cuisinier		Cuisinier	Production 10 jrs (2 postes)		
	Préposé à l'entretien ménager / préparation service alimentaire		Préposé à l'entretien ménager	5 jrs		
	Préposé au service alimentaire / préposé entretien ménager		Préposé au service alimentaire	Distribution 6 jrs (10 postes) + Cafétéria 2 jrs + Commandes de 1 à 3 jrs // la personne orientée comme PSA commandes doit recevoir 3 jrs dans le secteur où elle débute et par la suite 1 jr dans l'autre cuisine pour se familiariser avec les particularités de ce secteur d'activités		
	Technicien en diététique		Technicien en diététique	10 jrs (3 postes)		

Direction	Centre d'activité	Type d'emploi (ancien)	Type d'emploi (nouvelle nomenclature)	Période d'orientation
Santé physique (1/2)	Administration des services de santé physique (5100)	Commis intermédiaire (605609 - Unité 3D)	Agent administratif classe 3	De jour 5 jrs de 7h@15h + 2jrs de 9h@17h (FDS) // De soir 2 soirs de 15h@23h
		Commis intermédiaire (624000 - Urgence)	Agent administratif classe 3	Si la personne a la base, c'est 2 jrs théoriques pour la visite du département, siurge et spécificité urgence et de 5 à 10 jrs jumelés selon l'expertise. Doit faire l'évaluation, l'ambulatoire et la clinique de relance
		Commis intermédiaire (671000 - Unité électro)	Agent administratif classe 3	15 jrs
		Commis intermédiaire (679100 - Unité dialyse)	Agent administratif classe 3	De jour 6 jrs de 8h@16h
		Commis intermédiaire (709000 - Médecine de jour)	Agent administratif classe 3	5 à 10 jrs
		Commis intermédiaire (709000 - Onco/hémato)	Agent administratif classe 3	5 à 10 jrs
		Commis intermédiaire (709000 - Pré-admission)	Agent administratif classe 3	5 à 10 jrs
		Commis senior (624000 - Urgence)	Agent administratif classe 2	Si la personne a la base, c'est 2 jrs théoriques pour la visite du département, siurge et spécificité urgence et de 5 à 10 jrs jumelés selon l'expertise. Doit faire l'évaluation, l'ambulatoire et la clinique de relance
	Clinique de diabète (5113)	Préposé aux bénéficiaires (605601 - Brancarderie)	Préposé aux bénéficiaires	De nuit 2 nuits au 2D, 2 nuits au 3D et 2 nuits au 4D
		Diététiste	Diététiste	3 semaines
		Diététiste professionnel - Nutritionniste ou diplômé (centre d'ens du diabète)	Diététiste	3 semaines
	Clinique de soins (5112)	Infirmier bachelier (centre d'enseignement du diabète)	Infirmier bachelier	3 semaines
		Infirmier (clinique de soins services courant)	Infirmier	10 jrs (2 jrs thèone & 8 jrs pratique)
	Cliniques externes et électrocardiologie (5118)	Infirmier (A) clinique externe	Infirmier	20 jrs (1jr chirurgie + 5 jrs orthopédie + 4jrs urologie + 3jrs gynéco + 5 jrs ophtalmo + 1 jr ORL + 1jr plastie)
		Infirmier (B) électrocardiologie	Infirmier	15 jrs
		Préposé aux bénéficiaires (clinique externe)	Préposé aux bénéficiaires	3 jrs
		Préposé en électro-cardiographie	Préposé en électro-cardiographie	30 jrs (à revoir)
		Technicien en électrophysiologie médicale	Technicien en électrophysiologie médicale	Rien pour le moment
	Médecine de jour hématologie - oncologie (5114)	Infirmier (au traitement d'hémato/oncologie)	Infirmier	10 jours (3 jrs thèone & 7 jrs pratique)
		Infirmier bachelier (à l'accueil clinique)	Infirmier bachelier	5 jrs (3 jrs thèone & 2 jrs pratique)
		Infirmier bachelier (inf. pivot en oncologie)	Infirmier bachelier	Norme / théorie et pratique = norme
		Infirmier bachelier (médecine de jour)	Infirmier bachelier	5 jrs
		Préposé aux bénéficiaires (médecine de jour & onco)	Préposé aux bénéficiaires	3 jrs
	Réadaptation santé physique (5119)	Ergothérapeute	Ergothérapeute	2 jrs
		Physiothérapeute	Physiothérapeute	1jr par poste
		Préposé en physiothérapie (B)	Préposé en physiothérapie (B)	2 jrs
		Préposé en physiothérapie et/ou ergothérapie (A)	Préposé en physiothérapie et/ou ergothérapie (A)	2 jrs
		Secrétaire	Agent administratif classe 2	5 jrs
		Technicien en readaptation physique	Technicien en readaptation physique	1jr par poste

Direction	Centre d'activité	Type d'emploi (ancien)	Type d'emploi (nouvelle nomenclature)	Période d'orientation
Santé physique (2/2)	Services infirmiers - GMF (5110)	Infirmier bachelier (GMF) Infirmier bachelier (pré admission)	Infirmier bachelier Infirmier bachelier	13 jrs (10jrs à Tracy & 3jrs à Sorel) 5 jrs
	Unité 2D (chirurgie/médecine) (5105)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour : 3jrs de 8h@16h // De soir : 2 soirs de 16h@24h // Toujours jumeler avec des titulaires de poste. De jour idéalement avec Veronique Patin, de soir avec Danielle Tessier ou Martine Cresta
	Unité 3D (5102) (médecine cardiologie)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour : 4 jrs de 8h@16h // De soir : 2 soirs de 16h@24h // Idéalement jumeler formation de jour avec Michel Martel (#039002)
	Unité 4D (médecine pédiatrie) (5104)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour : 3 jrs de 8h@16h // De soir : 2 soirs de 16h@24h // Idéalement jumeler formation de jour avec Michel Martel (#039002)
	Unité de dialyse (5103)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour : 2 jrs de 6h@14h et 2 jrs de 11h@19h // De soir : 1 soir de 15h30@23h30 // Céduler la première journée d'orientation de 0h@16h et libérer Denis Mathieu seulement pour cette journée
	Unité des soins intensifs (5101)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	Sophie intervient rarement et cest de cas par cas. Communiquer avec elle au besoin
		Assistant infirmier chef	Assistant infirmier chef	2 jrs théorique et 5 jrs jumelés
		Infirmier	Infirmier	Évaluation : 3 jrs théoriques sur les arythmies, 4 jrs théoriques sur le surage, soins intégraux et appareillage, 5 jrs ou + de jours jumelés. Au total = 12 jrs ou + selon l'expertise de l'infirmier / Ambulatoire choc, 3 jrs théoriques (appareillage, théorie choc-ambulatoire, transfert, code étage, etc.) et 5 à 10 jrs jumelés, selon expertise / Triage, 2jrs de théorie surage, ETG, et de 3 à 5 jrs jumelés selon expertise
		Infirmier clinicien	Infirmier bachelier	Évaluation : 3 jrs théoriques sur les arythmies, 4 jrs théoriques sur le surage, soins intégraux et appareillage, 5 jrs ou + de jours jumelés. Au total = 12 jrs ou + selon l'expertise de l'infirmier / Ambulatoire choc, 3 jrs théoriques (appareillage, théorie choc-ambulatoire, transfert, code étage, etc.) et 5 à 10 jrs jumelés, selon expertise / Triage, 2jrs de théorie surage, ETG, et de 3 à 5 jrs jumelés selon expertise
		Infirmier clinicien assistant chef	Infirmier clinicien assistant chef	2 jrs théorique et 5 jrs jumelés
	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	Actuellement : 2 jrs (1 de jour et 1 de soir) avec un PAB libéré pour visite du département et 2 jrs jumelés de jour, 2 jrs de soir et 2 jrs de nuit. La nouvelle formule qu'ils souhaitent implanter est plutôt au moins 2 jrs théoriques avec l'AIIC pour les rôles et responsabilités, RCR, techniques, mobilisation bloc, matériel, etc. + 2jrs jumelés de jour, 2 jrs de soir et 2 jrs de nuit	

Direction	Centre d'activité	Type d'emploi (ancien)	Type d'emploi (nouvelle nomenclature)	Période d'orientation
Programmes adultes - santé mentale & dépendance	Unité de psychiatrie (5202)	Préposé aux bénéficiaires	Préposé aux bénéficiaires	De jour 2 jrs de 7h45@15h45 // De soir 2 soirs de 15h45@23h45 // De nuit 1 nuit de 23h45@7h45
Ressources humaines	Administration des services RH (3200)	Technicien en administration	Technicien en administration	4 semaines
	Centrale de remplacement (3201)	Commis senior (remplacement court terme)	Agent administratif classe 2	2 à 4 semaines (si déjà expérience 2 sem., mais si pas d'expérience 4 sem.)
		Technicien en administration	Technicien en administration	3 semaines
	Dotation (3206)	Technicien en administration (avantages sociaux)	Technicien en administration	4 semaines
		Technicien en administration (dotation externe)	Technicien en administration	4 semaines
		Technicien en administration (dotation interne)	Technicien en administration	4 semaines
	Équipe volante (3000)	Agent administratif classe 2	Agent administratif classe 2	De 3 à 4 semaines
Agent administratif classe 3		Agent administratif classe 3	Dépend de l'unité. Minimalelement 5 jrs et peut aller jusqu'à 15 jrs	
Commis intermédiaire		Agent administratif classe 3	Dépend de l'unité. Minimalelement 5 jrs et peut aller jusqu'à 15 jrs	
Santé sécurité (3207)	Technicien en administration	Technicien en administration	4 semaines	

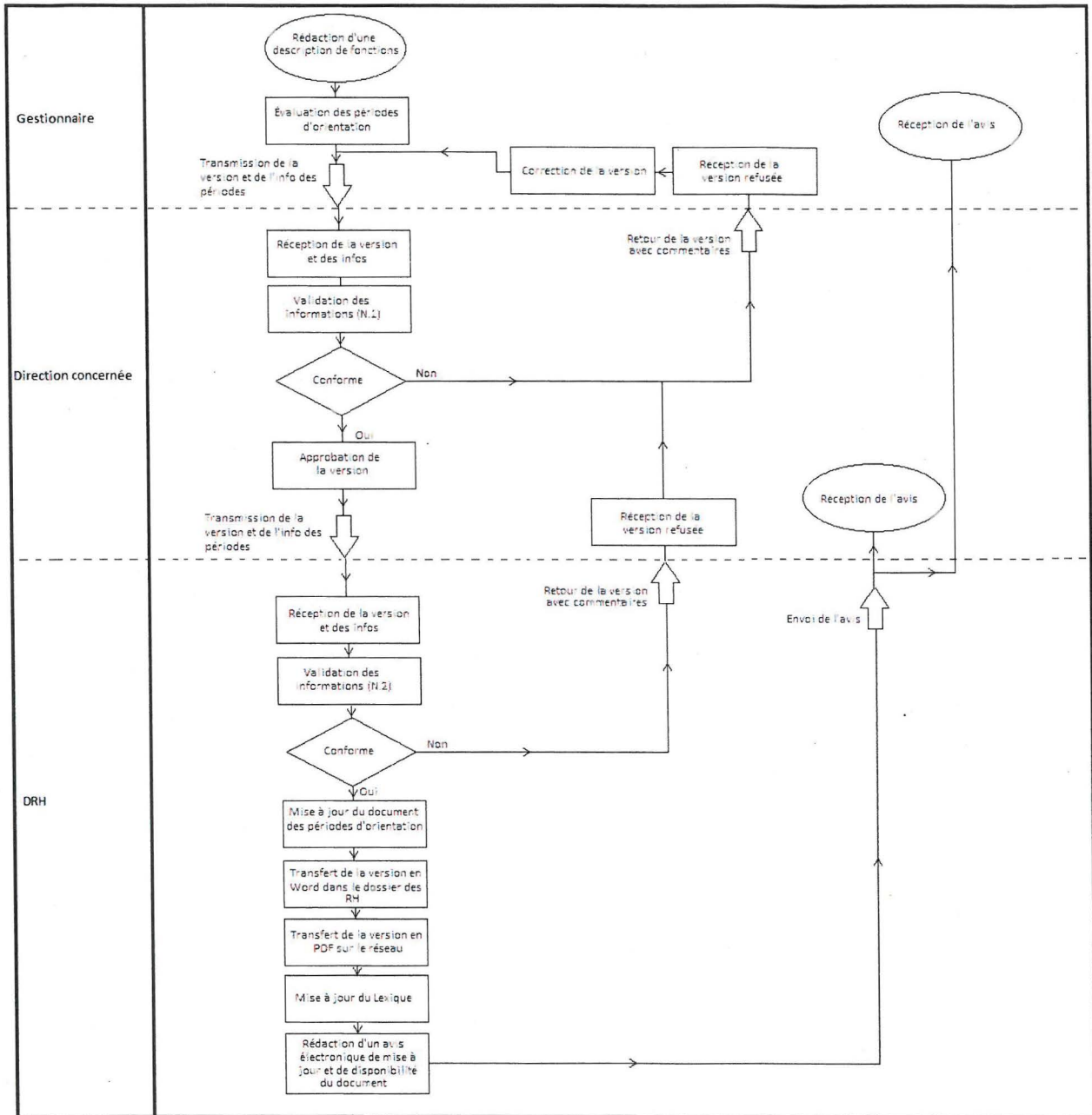
Annexe H – Résultats hebdomadaires

Semaine	Mandat # 1 : Descriptions de fonction	Mandat # 2 : Période d'orientation	Commentaires
1	N/A	N/A	Aucun résultat publié. Cette semaine a été davantage une période d'orientation, de compréhension et d'organisation des projets.
2	Préparées : 25.9% Envoyées aux gestionnaires : 17.4% Reçues et approuvées : 2.8%	N/A	Envoi du 1 ^{er} rapport avec les jalons du 1 ^{er} mandat.
3	Préparées : 51.1% Envoyées aux gestionnaires : 47.5% Reçues et approuvées : 5.4%	N/A	
4	Préparées : 64.5% Envoyées aux gestionnaires : 60.3% Reçues et approuvées : 5.3%	N/A	
5	Préparées : 89.4% Envoyées aux gestionnaires : 86.5% Reçues et approuvées : 5.6%	N/A	La Direction des ressources humaines est maintenant en copie conforme lors de l'envoi du rapport hebdomadaire.
6	Préparées : 95.6% Envoyées aux gestionnaires : 92.2% Reçues et approuvées : 6.5%	N/A	La création des gabarits pour les descriptions de fonctions a dépassé les 90% cette semaine.
7	Préparées : 96.7% Envoyées aux gestionnaires : 94.0% Reçues et approuvées : 7.3%	N/A	
8	Préparées : 96.3% Envoyées aux gestionnaires : 94.0% Reçues et approuvées : 11.7%	Info reçue: 20.8%	Ajout du <i>milestone</i> pour le 2 ^e mandat.
9	Préparées : 96.3% Envoyées aux gestionnaires : 94.3% Reçues et approuvées : 17.8%	Info reçue: 21.8%	Envoi d'un courriel à tous les gestionnaires contactés dans les semaines précédentes. Ce courriel dresse le portrait de la situation actuelle, qui se résume par un faible taux de réponse. Il expose également le projet et son objectif, et mentionne le support mis à leur disposition pour la poursuite des projets. En soit, ce courriel constitue l'élément déclencheur chez plusieurs gestionnaires : certains se sont empressés de demander une rencontre individuelle pour s'attaquer au projet, d'autres ont avisé leur direction de la réception de ce courriel et ont exprimé leur mécontentement.
10	Préparées : 96.3 % Envoyées aux gestionnaires : 95.6% Reçues et approuvées : 22.2 %	Info reçue: 36.9 %	Le courriel précédent a eu l'effet escompté puisque l'avancement des projets a bondi, particulièrement pour le projet des périodes d'orientation.
11	Préparées : 96.9% Envoyées aux gestionnaires : 96.3% Reçues et approuvées : 33.7%	Info reçue: 39.8%	Les rencontres de la semaine ont permises, pour une 2 ^e semaine consécutive, un net avancement des projets. Tous les gestionnaires disponibles ont

Semaine	Mandat # 1 : Descriptions de fonction	Mandat # 2 : Période d'orientation	Commentaires
			été contactés et certains rencontrés à leur demande. Toutefois, une grande majorité est en vacances et ne sera de retour que le 6 septembre.
12	Préparées : 100% Envoyées aux gestionnaires : 97.0% Reçues et approuvées : 38.3%	Info reçue: 40.3%	Ajout d'une section intitulée « Approbation et mise à jour » au bas de chaque description. Cette section permet de savoir si la description est approuvée, par qui, et si elle a fait l'objet d'une révision. De plus, ajout de l'information relative à la nouvelle nomenclature pour les postes à caractère administratif. L'équivalence (ex : agent administratif classe 1, 2, 3 et 4) regroupe donc certains titres d'emploi sous une bannière commune. Facilite la création d'un tronc commun pour les fonctions générales d'un même titre d'emploi.
13	Préparées : 100% Envoyées aux gestionnaires : 97.0% Reçues et approuvées : 44.6%	Info reçue: 48.2%	Préparation au transfert des documents sur le réseau. Organisation de la structure de stockage.
14	Résultats finaux Préparées : 100% Envoyées aux gestionnaires : 97.0% Reçues et approuvées : 48.5%	Info reçue: 47.9%	Dépôt des descriptions de fonctions sur le réseau. Création d'un lexique qui regroupe à la fois les postes techniques et professionnels visés par ce projet, ainsi que les postes d'encadrement (mandat assumé par une consultante externe). Ce lexique est en format <i>Excel</i> et liste, par direction et centre d'activités, l'ensemble des titres d'emploi. Les liens hypertextes vers les documents <i>Word</i> et des macro-commandes rendent le tout plus convivial et facilitent la navigation. Voir Annexe F pour plus de détails.
15	Rédaction du rapport de stage		

Il est à noter que le % d'avancement d'une étape qui diminue d'une semaine à l'autre n'est pas un phénomène anormal. Puisque le *scope* (nombre de postes non-cadre) varie en fonction des types de poste qu'on subdivise ou qu'on retire de la liste, il est normal que le % représenté puisse diminuer d'une semaine à l'autre. L'ajout d'un nouveau type de poste allonge la liste (dénominateur plus grand), ce qui diminue le % même si, dans les faits, il n'y a pas eu de diminution en soit du nombre de descriptions reçues et complétées d'une semaine à l'autre.

Annexe I – Processus de dépôt d’une description initiale

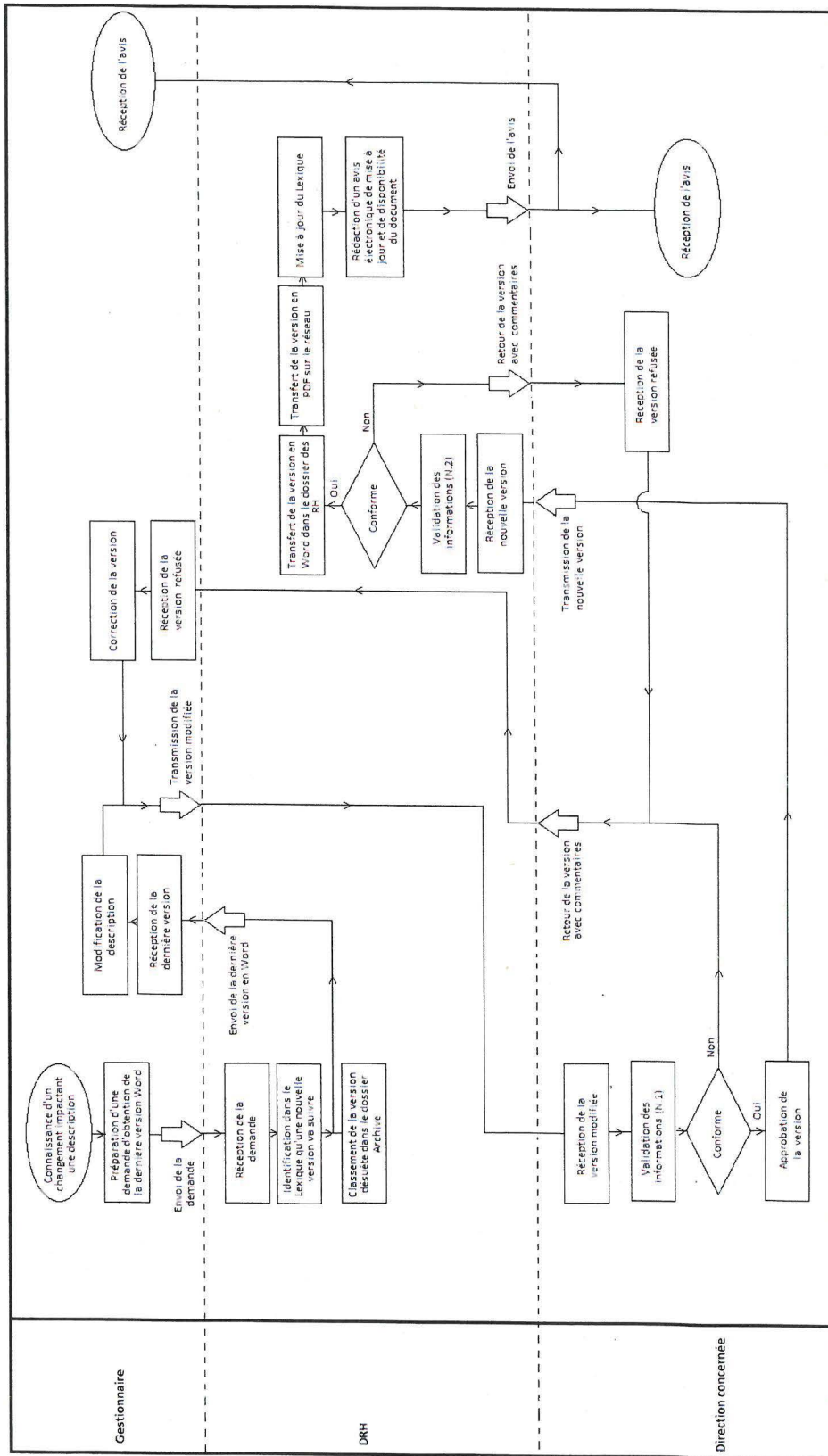


N.1 Validation en lien avec les directives de la direction concernée. Si besoin, valider avec la Direction des Soins infirmiers.

N.2 Validation en lien avec les sections complétées.

De cette manière, la version officielle modifiable est dans les dossiers des RH et le gestionnaire doit en faire la demande pour pouvoir la modifier (voir Annexe J).

Annexe J – Processus de mise à jour d’une description existante



N.1 Validation en lien avec les directives de la direction concernée. Si besoin, valider avec la Direction des Soins infirmiers.

N.2 Validation en lien avec les sections complétées.

De cette façon, on évite le dédoublement de versions et la mise en circulation de versions désuètes ou non-approuvées.