

**ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

**Élaboration des profils de compétences du personnel syndiqué du  
Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale**

**Par  
Maude Savoie**

**Rapport de stage présenté à l'ENAP,  
En vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique  
Option pour analystes  
Profil gestion des ressources humaines**

**Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale**

**Québec**

**Juin, 2011**

## Table des matières



<b>Table des matières</b> .....	2
<b>Introduction</b> .....	4
<b>Chapitre 1 : Présentation de l'organisation</b> .....	6
1.1 Réseau de la santé et des services sociaux.....	6
1.2 CSSS de la Vieille-Capitale.....	7
1.3 Direction des ressources humaines.....	8
1.4 Service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation.....	9
<b>Chapitre 2 : Problématique et mandat</b> .....	11
2.1 Pertinence de l'intervention.....	11
2.2 Mandat et objectifs signifiés.....	12
2.3 Évolution du mandat et conséquences sur l'intervention.....	13
<b>Chapitre 3 : Recension des écrits - cadre conceptuel</b> .....	14
3.1 Analyse et description d'emplois.....	14
3.1.1 <i>Concepts et théories de base</i> .....	14
3.1.2 <i>Processus d'analyse des emplois</i> .....	15
3.1.3 <i>Description d'emplois</i> .....	16
3.1.4 <i>Typologie des descriptions d'emplois</i> .....	17
3.1.5 <i>Participation des employés</i> .....	18
3.2 Compétence, profils de compétences et démarches compétences.....	18
3.2.1 <i>La compétence</i> .....	18
3.2.2 <i>Compétences clés (Core competency)</i> .....	22
3.2.3 <i>Le profil de compétence</i> .....	22
3.2.4 <i>La gestion des compétences et la gestion par compétences</i> .....	24
<b>Chapitre 4 : Méthodologie de recherche et mise en œuvre</b> .....	27
4.1 Évolution du mandat.....	27
4.2 Analyse des besoins.....	28
4.3 Méthodologie retenue.....	29
4.3.1 <i>L'analyse documentaire</i> .....	29
4.3.2 <i>Le questionnaire</i> .....	31
4.4 Déroulement.....	32

102 100 9  
06 OCT 2011



<b>Chapitre 5 : Résultats et Recommandations .....</b>	<b>33</b>
5.1 Résultats .....	33
5.2 Interprétation des résultats .....	33
5.3 Réflexions, limites et justifications .....	35
5.4 Recommandations .....	36
<b>Conclusion.....</b>	<b>38</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>39</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>42</b>
Annexe A : Offre de service .....	42
Annexe B : Résumé de l'intervention .....	51
Annexe C : Définitions des sept compétences clés du CSSS de la Vieille-Capitale .....	55
Annexe D : Profils de Compétences .....	58
Annexe E : Questionnaires.....	67
Annexe F : Liste des profils de compétences par direction .....	75

## Introduction

Dans un contexte de concurrence accrue des marchés et de diversification des emplois, les ressources humaines constituent désormais le capital stratégique des organisations. Ce constat semble d'autant plus véridique dans le domaine de la santé, où la qualité de la prestation de services est directement liée au niveau de compétence des individus et où l'absence de mesures pour développer ces compétences pourrait avoir des conséquences irréversibles. Ainsi, dans cette ère de transformation du monde du travail, tous veulent se doter de personnes compétentes au bon moment et au bon endroit. La dotation, l'analyse des besoins, le recrutement, le développement des compétences, sont autant d'aspects qui sont liés au sujet de stage : l'analyse des descriptions d'emplois et l'élaboration de profils de compétences.

Le présent rapport a été produit dans le cadre d'un stage de l'École nationale d'administration publique (ENAP) en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique spécialisée en gestion des ressources humaines. Le stage d'une durée de quinze semaines s'est déroulé à l'hiver 2011, au Service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation du Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la Vieille-Capitale. Soucieux de mettre en place un cadre de développement des meilleures pratiques, notamment en termes de gestion des ressources humaines, le CSSS de la Vieille-Capitale souhaite rédiger, réviser et adapter les descriptions d'emplois de l'ensemble du personnel syndiqué, et même aller de l'avant en introduisant le concept de profils de compétences.

Le premier chapitre de ce rapport offre un aperçu de l'organisation et de son contexte. Après avoir décrit brièvement, selon une approche systémique, le réseau de la santé et des services sociaux en tant qu'acteur majeur de l'environnement externe, les lignes suivantes font état de l'environnement interne du CSSS de la Vieille-Capitale, ainsi que du rôle et de la structure de la direction des ressources humaines. Il est ensuite question

du système-client, c'est-à-dire, du secteur de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation.

Dans le second chapitre, il est question de la problématique à résoudre ainsi que du mandat et des objectifs signifiés au début de l'intervention. Puis, ce chapitre décrit brièvement l'évolution du mandat et son impact sur le déroulement de l'intervention.

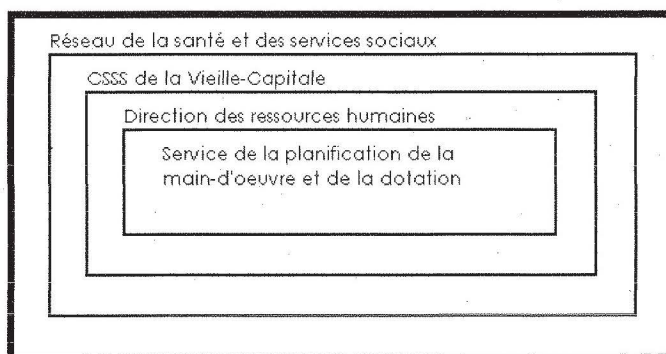
Le troisième chapitre est consacré au cadre conceptuel élaboré à la suite de la recension des écrits. Cette section traite de manière détaillée des concepts théoriques suivants : l'analyse et la description des emplois, puis de la gestion et des profils de compétences.

Le quatrième chapitre présente la démarche méthodologique utilisée aux fins de la réalisation du mandat. La méthode de cueillette de données privilégiée, en fonction du contexte organisationnel et des délais, se résume principalement à l'utilisation du questionnaire.

Le cinquième chapitre décrit la mise en œuvre de l'intervention et les résultats obtenus à la suite de la cueillette d'informations. Puis, à la lumière de ces résultats et de leurs liens avec le cadre théorique décrit au chapitre trois, ce chapitre se consacre aux recommandations permettant de répondre aux objectifs du mandat. Ces recommandations concernent notamment les étapes à effectuer pour assurer un suivi judicieux et ainsi que les actions à poser advenant l'implantation intégrée d'une démarche par compétence.

## Chapitre 1 : Présentation de l'organisation

Ce premier chapitre est consacré à la présentation du CSSS de la Vieille-Capitale. Comme l'illustre le schéma<sup>1</sup> ci-dessous, cette description non exhaustive est faite dans une perspective systémique de l'organisation, soit de l'environnement externe jusqu'au système client, en mettant l'emphase sur les points pertinents à la compréhension de la problématique qui fera l'objet du chapitre deux.



### 1.1 Réseau de la santé et des services sociaux

À l'instar des autres organisations constituant le réseau de la santé et des services sociaux, le CSSS de la Vieille-Capitale est lui aussi influencé par cet important acteur externe, que ce soit au niveau politique, financier ou décisionnel. C'est en décembre 2003 que le gouvernement du Québec adoptait la *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Cette loi confiait alors aux agences la responsabilité de mettre en place un nouveau mode d'organisation des services dans chaque région, basé sur des réseaux locaux de services. La création, en juin 2004, de 95 réseaux locaux de services à l'échelle du Québec avait pour objectif de

<sup>1</sup> Adaptation originale de CRÉPAULT, Tania. (2010). *Réingénierie, conception de structure et analyse de poste dans le secteur de la rémunération et des avantages sociaux du CSSS du Nord de Lanaudière*. École nationale d'administration publique. Montréal. Août 2010. p. 3.



rapprocher les services de la population et de les rendre plus accessibles, mieux coordonnés et continus<sup>2</sup>.

Ainsi, au cœur de chacun de ces réseaux locaux de services, on trouve un nouvel établissement, soit le Centre de santé et de services sociaux (CSSS), né de la fusion de centres locaux de services communautaires (CLSC), de centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et, dans la majorité des cas, d'un centre hospitalier. Le CSSS agit ainsi comme assise du réseau local de services assurant l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population du territoire local.<sup>3</sup>

## 1.2 CSSS de la Vieille-Capitale

Situé dans la région de la capitale nationale, le CSSS de la Vieille-Capitale a pour mission « d'assurer à la population de son territoire une gamme de services de qualité, continus, facilement accessibles, sécuritaires et respectueux des droits de la personne »<sup>4</sup>. Il s'agit d'un établissement multivocationnel de première ligne au cœur d'un important réseau local de services. « *Plus de 3 370 personnes y travaillent afin de répondre aux besoins de la population de son territoire qui compte environ 290 000 personnes. [De plus,] le CSSS de la Vieille-Capitale administre un budget annuel de 200 millions de dollars* »<sup>5</sup>.

Parmi ses nombreux points de services, on compte sept CLSC, huit centres d'hébergement, quatre unités de médecine familiale (UMF) et différents programmes régionaux tels que le Centre antipoison du Québec ou encore Info-Santé et Télésurveillance. En plus du fait qu'il soit établi dans un grand centre, la capacité stratégique de CSSS réside encore aujourd'hui dans le fait qu'il s'agit de l'un des six CSSS de la province ayant le statut de centre affilié universitaire (volets CLSC et médecine familiale). « *Ce statut favorise le maillage entre le milieu universitaire et les*

---

<sup>2</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Centres de santé et de services sociaux-LRS* Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux [réf. du 10 octobre 2010]. <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/index.php>.

<sup>3</sup> Notes explicatives, Projet de loi 25 : L.R.Q., 2003, c. 21.

<sup>4</sup> CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2007). *Guide d'accueil pour les nouveaux employés*. Québec. P.3.

<sup>5</sup> Ibid.



*milieux de pratique afin de soutenir l'amélioration de la qualité des pratiques et des services de première ligne et de former une relève compétente* »<sup>6</sup>. Les valeurs du CSSS sont le respect, la responsabilisation, la valorisation et la cohérence. Enfin, la philosophie de gestion et d'intervention repose sur différents principes, dont celui de l'amélioration continue de la qualité, et celui de l'importance des hommes et des femmes qui travaillent au sein de l'établissement.

Mentionnons également que le CSSS évolue dans un contexte de vieillissement de la population ayant pour conséquences l'accroissement des départs à la retraite et la diminution de la main-d'œuvre disponible.<sup>7</sup> De ce fait, les orientations stratégiques du CSSS de 2007-2012 ont gravité autour de la reconnaissance des ressources humaines en tant que capital le plus précieux. C'est encore dans cet esprit que désormais le plan stratégique de 2010-2015, souligne l'importance de poursuivre le développement de stratégies d'attraction, de fidélisation, et de mobilisation des ressources humaines, et de créer des conditions de soutien et de collaboration favorisant le développement du potentiel des individus et leur contribution à des services de qualité aux usagers.<sup>8</sup>

### **1.3 Direction des ressources humaines**

Afin d'arrimer ses orientations à celles de l'organisation, la Direction des ressources humaines du CSSS a mis en œuvre un plan de développement des ressources humaines visant à répondre aux enjeux majeurs préalablement cités. De cette démarche a émergé une nouvelle vision partagée visant à « *Offrir aux personnes une expérience de travail stimulante et adaptée afin de relever nos défis d'attraction et de fidélisation et ainsi, être reconnu comme un employeur de choix* ».<sup>9</sup> Ainsi, la direction des ressources humaines a choisi de traduire ses préoccupations à l'intérieur de trois buts. Pour chacun de ces buts

---

<sup>6</sup> Ibid, p.4.

<sup>7</sup> LARAMÉE, Paule. *Vieillesse et explosion des coûts en santé : Mythes ou réalités ?*. Association québécoise de centre de santé et de service sociaux. 26 août 2010. [Réf. 15 octobre 2010] [http://www.aqss.ca/523/Personnes\\_agees\\_et\\_vieillessement.aqss?postid=89&sortcode=1.1.2.2.15&BlogID=9](http://www.aqss.ca/523/Personnes_agees_et_vieillessement.aqss?postid=89&sortcode=1.1.2.2.15&BlogID=9)

<sup>8</sup> CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2010). *Plan de développement des ressources humaines – document de travail*. Québec. 18 novembre 2010. P.4.

<sup>9</sup> Ibid., p.5.

et en fonction des différentes pratiques de ressources humaines, des objectifs d'amélioration et d'innovation ont également été proposés. Un de ces buts, soit celui qui nous intéresse dans le cadre du présent travail, se lit comme suit : « *Disposer d'une main-d'œuvre compétente, stable et en quantité suffisante en privilégiant les meilleures stratégies d'attraction et de fidélisation pour être un employeur de choix* »<sup>10</sup>. Ce premier but vise donc à traiter les problématiques liées au taux de roulement, à l'absentéisme, au climat de travail et au développement des compétences.

#### **1.4 Service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation**

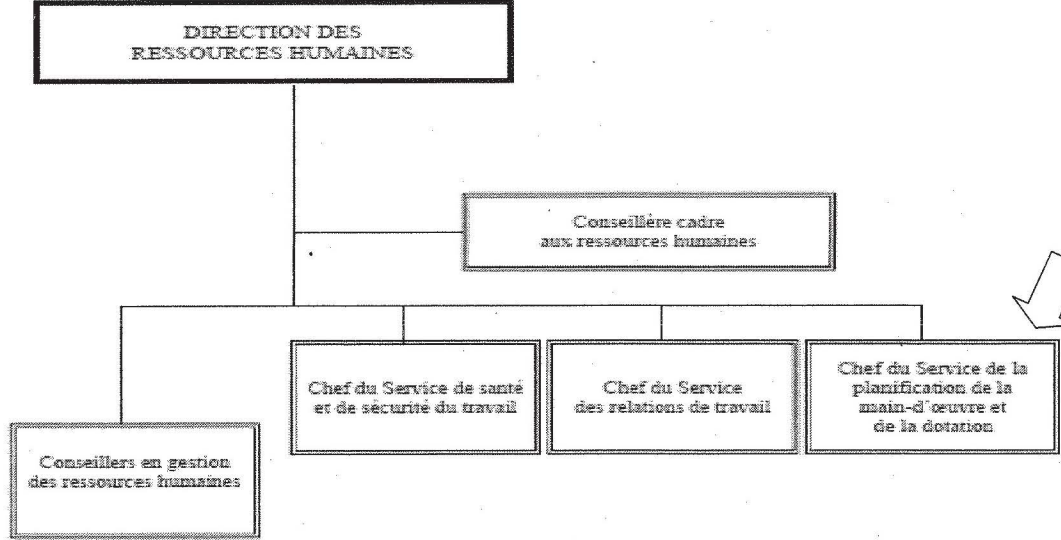
La direction des ressources humaines se divise en plusieurs services, dont celui de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation, constituant notre système-client. Ce service exerce trois principales fonctions au sein de l'organisation. Il assure, tout d'abord, la planification de la main-d'œuvre en dressant un portrait de la main-d'œuvre tous les trois ans (âge, sexe, statut), en élaborant un plan prévisionnel par le biais d'analyse de l'offre et de demande, ainsi qu'en mettant sur pied des stratégies d'attraction et de fidélisation spécifique aux titres d'emplois identifiés comme problématiques lors du plan prévisionnel de la main-d'œuvre. Sa deuxième grande fonction est celle de la gestion des besoins de la main-d'œuvre. Il s'agit ici des pratiques liées à la gestion de la liste de rappel et à la dotation du personnel. Enfin, ce service assure également les pratiques liées à l'organisation du travail, notamment en ce qui concerne la structure des postes et l'élaboration des profils de compétences.<sup>11</sup> Le schéma<sup>12</sup> suivant illustre une version simplifiée du plan d'encadrement de la Direction des ressources humaines, en plus de nous permettre de mieux situer le service dont il est question.

---

<sup>10</sup> Ibid., p.15.

<sup>11</sup> Ibid., p.17.

<sup>12</sup> CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2010). *Plan d'encadrement*. Québec. 24 février 2010. p.5.



## **Chapitre 2 :**

### **Problématique et mandat**

#### **2.1 Pertinence de l'intervention**

Tel qu'indiqué, l'un des objectifs du service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation dans le cadre de l'actualisation du plan de développement des ressources humaines 2010-2015 consiste en la mise à jour et l'élaboration des descriptions d'emplois et des profils de compétences du personnel (description des responsabilités et qualifications recherchées) en conformité avec les orientations de l'établissement et les normes huit et douze d'Agrément Canada. Ainsi, en plus de contribuer à l'intégration cohérente des activités de gestion des ressources humaines, la mise à jour des descriptions d'emplois et l'élaboration de profils de compétences permettent au CSSS de poursuivre une démarche axée sur le développement des compétences, et ce, dans une optique d'amélioration continue de la qualité et d'innovation, démarche contribuant par le fait même au maintien de sa désignation universitaire.

Ajoutons toutefois que le secteur d'activité dont il est question ajoute une certaine complexité aux différentes interventions devant être mises en œuvre en matière de dotation. En effet, en tant qu'organisation du réseau de la santé, le personnel syndiqué du CSSS de la Vieille-Capitale se divise selon les quatre catégories suivantes :

Catégorie 1 : Personnel en soins infirmiers et cardio-respiratoires;

Catégorie 2 : Personnel paratechnique, services auxiliaires et de métiers ;

Catégorie 3 : Personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration ;

Catégorie 4 : Techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux.

Dès lors, il est possible de constater à quel point le personnel y est diversifié. N'oublions pas non plus que la nature des tâches exécutées par ces employés varie non seulement en fonction de leur titre d'emploi (profession), mais également en fonction de leur clientèle de sorte que les tâches exercées par une infirmière clinicienne travaillant auprès d'une



clientèle en perte d'autonomie ne seront pas exactement les mêmes que chez une infirmière clinicienne travaillant en santé scolaire ou en promotion de la santé. Toujours dans le même sens, elles n'auront pas non plus à maîtriser les mêmes compétences en cours d'emploi. On comprend donc, d'une part, la nécessité de mettre à jour les outils demandés et, d'autre part, l'ampleur de la tâche à exécuter.

## **2.2 Mandat et objectifs signifiés**

Le mandat confié par la Chef du service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation est donc celui d'élaborer et de mettre à jour les descriptions d'emplois de l'ensemble du personnel syndiqué du CSSS de la Vieille-Capitale, de manière à ce qu'elles soient arrimées aux différentes orientations de l'organisation, le tout, en priorisant les directions offrant des services directs à la population<sup>13</sup>

À la suite d'une rencontre tripartite entre la cliente, le professeur-conseiller et le mandataire, voici ce qui fut convenu en tant qu'objectifs du mandat et livrables à produire.

**Mandat :** Production d'un recueil des descriptions d'emplois et des qualifications recherchées pour chacun des titres d'emplois syndiqués en présence dans chaque direction offrant directement des services à la population.

**Objectifs :**

- Fournir un langage commun à l'ensemble des acteurs de l'organisation et plus spécifiquement aux nouveaux gestionnaires;
- favoriser une logique et une cohérence entre les catégories d'emplois;
- faciliter le recrutement de nouveaux employés;
- faciliter le développement et le perfectionnement des employés.

---

<sup>13</sup> Voir l'offre de service présenté à l'annexe A.



### **2.3 Évolution du mandat et conséquences sur l'intervention**

Tel que convenu, l'intention de départ était principalement de mettre à jour et de concevoir les descriptions d'emplois du personnel syndiqué. C'est donc en ce sens que se sont orientées les premières actions de l'intervention. Puis, à la suite de l'implantation du cadre de référence portant sur le développement des pratiques de soins et de services de première ligne, dont il sera mention au chapitre cinq, nous avons dû revoir la situation et adapter l'intervention aux nouveaux besoins de l'organisation de sorte que nous devions désormais élaborer un outil davantage associé au concept de profil de compétences, mais permettant en plus de communiquer les informations pertinentes à l'affichage de poste, conformément aux exigences requises. Cela étant, nous avons revu le format des questionnaires et procédé à de nouvelles rencontres. Évidemment, ce changement de cap a aussi eu pour conséquence de resserrer les délais alloués. La nature finale de l'intervention sera décrite plus en détail au chapitre cinq, où la mise en œuvre sera détaillée<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Voir le résumé de l'intervention présenté à l'annexe B

## Chapitre 3

### Recension des écrits – Cadre conceptuel

Cette partie du rapport vise à présenter un résumé des écrits ayant été consultés lors de la réalisation du mandat de stage. Il s'agit d'une recension non exhaustive des écrits de la littérature scientifique concernant l'analyse et la description des emplois, la compétence, les profils de compétences et les démarches compétences.

#### 3.1 L'analyse et la description des emplois

##### *3.1.1 Concepts et théories de base*

Les activités de dotation découlent du processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines dont l'objectif est de déterminer les besoins en termes d'effectifs et de compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs et des stratégies de l'organisation. St-Onge<sup>15</sup> et Bourhis<sup>16</sup> définissent la dotation comme étant une expression utilisée pour désigner le processus d'acquisition des ressources humaines comprenant les étapes suivantes : analyse de poste, recrutement, sélection, accueil et intégration (socialisation).

Avant de poursuivre dans la description des principaux concepts utilisés dans le cadre du stage, il semble pertinent de bien définir certains concepts de base, afin de justifier le choix du vocabulaire utilisé. Le tableau<sup>17</sup> suivant donne une définition succincte de ces notions de base.

---

<sup>15</sup> ST-ONGE, S., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> édition. Montréal. Gaëtan Morin éditeur. P.182.

<sup>16</sup> BOURHIS, Anne. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal. Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation. p.3.

<sup>17</sup> Adaptation de BOURHIS, Anne. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal. Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation.

<i>Concepts de base</i>	<i>Définitions</i>
Activité	<i>Une composante d'une tâche qui peut être observée et mesurée. C'est la plus petite unité de travail représentant un effort physique et mental.</i>
Tâche	<i>Un regroupement d'activités ou de responsabilités qui requièrent les services d'une même personne.</i>
Fonction	<i>Position occupée par une personne dans la structure organisationnelle. Ainsi, deux personnes peuvent avoir des fonctions différentes dans une organisation tout en ayant le même poste.</i>
Poste	<i>Ensemble des activités et des responsabilités qui représentent la tâche d'un employé. Il y a généralement autant de postes que d'employés dans une organisation. Ainsi, même deux postes ayant le même nom pourraient être différents du point de vue des responsabilités, des obligations et des rapports hiérarchiques.</i>
Emploi	<i>Toute activité rémunérée assurée par un salarié.</i>

### **3.1.2 Processus d'analyse des emplois**

Le processus d'analyse des emplois permet de décrire les diverses composantes de l'emploi : d'une part, les tâches, les responsabilités et le contexte de travail et, d'autre part, les habiletés, les connaissances et les comportements requis. En ce sens, cette analyse permet de connaître l'emploi dans sa structure organisationnelle, les caractéristiques nécessaires pour l'exécuter avec efficacité et d'informer les gestionnaires sur la manière dont l'organisation remplit ses fonctions pour atteindre ses objectifs.<sup>18</sup> L'analyse des emplois possède donc de nombreuses finalités :

- améliorer le processus de recrutement, l'organisation du travail et le processus d'évaluation du rendement ;
- contribuer à une meilleure gestion prévisionnelle des emplois;
- améliorer la définition des besoins en formation;
- requalifier et redéfinir certains emplois;

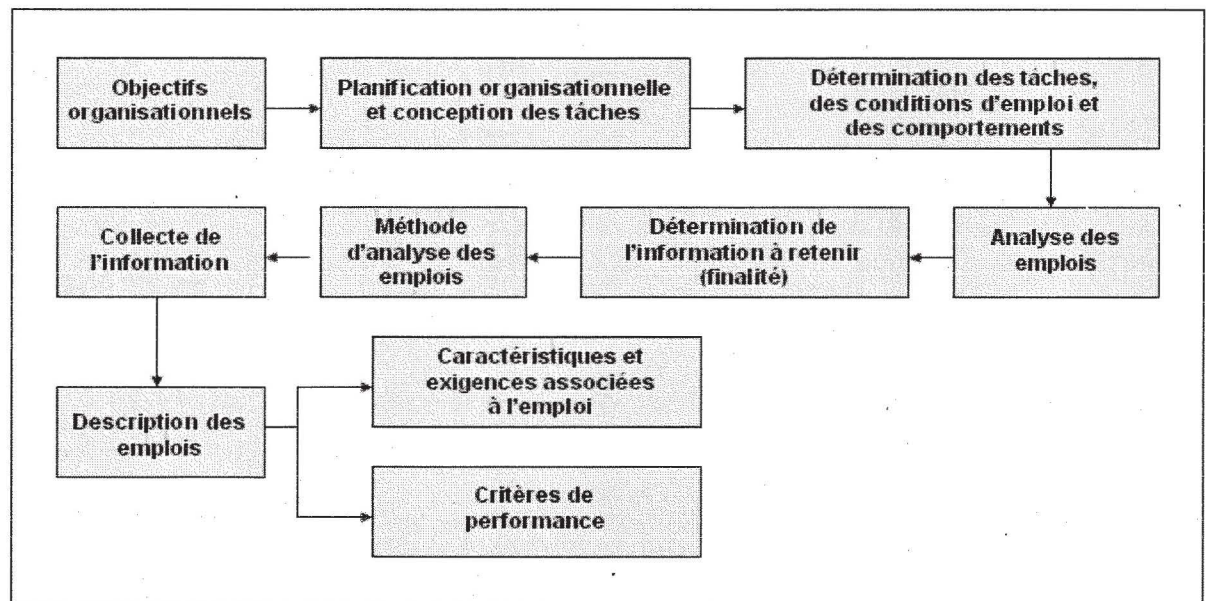
<sup>18</sup> SABA, Tania et collab. (2008) La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratique actuelle, 4<sup>e</sup> édition, Saint-Laurent, Édition du Renouveau Pédagogique, p.81.



- faciliter l'adaptation aux changements.<sup>19</sup>

La cueillette d'informations sera alors adaptée en fonction de la finalité recherchée.

En matière de gestion des ressources humaines, l'analyse des emplois constitue un « Mécanisme privilégié pour générer de l'information sur les postes et le milieu de travail. Elle est une composante essentielle d'un processus rigoureux de dotation qui permet de renforcer la correspondance entre la qualification des candidats et les besoins de l'organisation »<sup>20</sup>. Le schéma<sup>21</sup> suivant illustre les étapes du processus d'analyse des emplois.



### 3.1.3 Description d'emplois

La description des emplois consiste en « Un document résultant de l'analyse des emplois, présenté sous une forme pratique et facilement utilisable. [Elle] comprend [notamment] les renseignements portant sur les tâches et les activités ou sur les

<sup>19</sup> BATAL, Christian.(1997). La gestion des ressources humaines dans le secteur public : L'analyse des métiers, des emplois et des compétences. Pars. Édition d'organisation.p.97.

<sup>20</sup> ST-ONGE, Sylvie, et al. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> édition. Gaétan Morin Éditeur. Montréal. P.190.

<sup>21</sup> Adaptation de SABA, Tania et collab. (2008) *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratique actuelle*, 4<sup>e</sup> édition, Saint-Laurent, Édition du Renouveau Pédagogique, p.83.

*responsabilités et les devoirs* »<sup>22</sup>. Une description d'emploi réussie devrait répondre aux critères suivants : être complète, claire, structurée et cohérente.<sup>23</sup> Bref, elle doit exprimer clairement ce que fait le titulaire de l'emploi, comment il le fait et pourquoi il le fait.<sup>24</sup>

Du point de vue des relations de travail il semble que la description d'emplois demeure le meilleur moyen d'assurer aux employés le salaire qui correspond aux tâches qu'ils effectuent.<sup>25</sup> En effet, elle est « ...nécessaire pour déterminer la valeur et le salaire des emplois, de manière à ce que la structure salariale soit perçue comme équitable. [Elle] incite [également] les employés à adopter des attitudes et des comportements liés à l'organisation, aux stratégies, à la culture, etc. »<sup>26</sup>

#### **3.1.4 Typologie des descriptions d'emplois**

Les descriptions d'emplois peuvent être générales ou spécifiques. La rédaction d'une description générale se fait grâce à l'analyse d'un certain nombre d'emplois, en vue d'en ressortir les éléments communs, alors que la description spécifique focalise précisément sur les devoirs et tâches associées à un emploi en particulier. En principe, les descriptions générales devraient être utilisées pour le recrutement, la planification organisationnelle, l'élaboration des normes de rendement, l'étude des salaires et l'élaboration d'un programme de formation. En ce qui concerne les descriptions spécifiques, elles devraient être utilisées lors de l'analyse et de l'évaluation des emplois.<sup>27</sup> Comme il a été mentionné, le choix du type de description d'emplois devrait être basé sur la finalité recherchée lors de son utilisation. Il faut cependant se montrer réaliste et se demander dans quelle mesure l'organisation dispose des ressources nécessaires pour tenir ses documents à jour, afin que ceux-ci demeurent viables à moyen et long terme.

---

<sup>22</sup> BRASSARD, Nancy. *ENP-7875 Gestion des compétences*. Hiver 2010. Notes de cours 3.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> ST-ONGE, Sylvie, et al. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> édition. Gaétan Morin Éditeur. Montréal. P.191.

<sup>25</sup> HÉBERT, Gérard et al. (2003). *La convention collective au Québec*. Gaétan Morin Éditeur, Boucherville, p.277.

<sup>26</sup> BRASSARD, Nancy. *ENP-7875 Gestion des compétences*. Hiver 2010. Notes de cours 3.

<sup>27</sup> ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE. (1980). *Comment formuler un programme de description de postes*. États-Unis d'Amérique. Modern Business Reports. P.18.



### ***3.1.5 Participation de l'employé***

Plusieurs auteurs mentionnent qu'il est avantageux de faire participer l'employé lors de l'élaboration des descriptions d'emplois. Voici les raisons les plus souvent évoquées :

- l'employé est le mieux placé pour connaître l'emploi qu'il exerce (travail prescrit versus travail effectif/réel);
- un employé impliqué se sentira valorisé et acceptera plus facilement sa charge de travail.

En conséquence, autant l'employé que l'organisation peuvent tirer profit d'une démarche collaborative<sup>28</sup>.

## **3.2 La compétence, le profil de compétences et les démarches compétences**

### ***3.2.1 La compétence***

Bien qu'on puisse dégager un noyau d'éléments communs, la littérature scientifique propose plusieurs définitions du concept de compétence. Dans la fonction publique québécoise, le Secrétariat du Conseil du Trésor l'a défini comme étant « *Un savoir-agir complexe nécessitant l'intégration d'un ensemble de connaissances, mais également d'expériences et permettant de réaliser les tâches prescrites et de résoudre les problèmes éprouvés de façon efficace afin de produire les résultats attendus* »<sup>29</sup>. Le tableau suivant présente une liste non exhaustive des différentes définitions associées à la notion de compétence.

---

<sup>28</sup> BOURHIS, Anne. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal. Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation. p.174.

<sup>29</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. (2007). *Rapport annuel de gestion 2007-2008*. Québec. p.71. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/bs1567148.pdf>

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
<b>Brien (1990)</b>	<i>Capacité qu'a un individu d'accomplir une tâche donnée. Ensemble de connaissances procédurales et d'attitudes qui sont activées lors de la planification et de l'exécution d'une tâche donnée.<sup>30</sup></i>
<b>Spencer et Spencer (1993)</b>	<i>Les motifs, les traits, le concept de soi, les valeurs et les attitudes individuelles, les connaissances et les habiletés se situant en cinq niveaux superposés.<sup>31</sup></i>
<b>Lombardo (1996)</b>	<i>Somme des connaissances, des habiletés, des attitudes, qui permettent à une personne d'effectuer les activités liées à sa tâche, et ce, à un niveau de performance.<sup>32</sup></i>
<b>Lévy-Leboyer (1996)</b>	<i>Concerne la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture. Elle (la compétence) contribue au succès professionnel dans l'emploi occupé.<sup>33</sup></i>
<b>Le Boterf (2000)</b>	<i>La compétence est une construction; c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources. Ces ressources regroupent les capacités, les aptitudes, la formation, les expériences, ainsi que les réseaux relationnels, documentaires et d'expertises.</i>
<b>Lecoeur (2008)</b>	<i>Il s'agit d'une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.<sup>34</sup></i>

<sup>30</sup> BRIEN, Robert. (1990). *Science cognitive et formation*. Sillery. Presse de l'université du Québec. p.87.

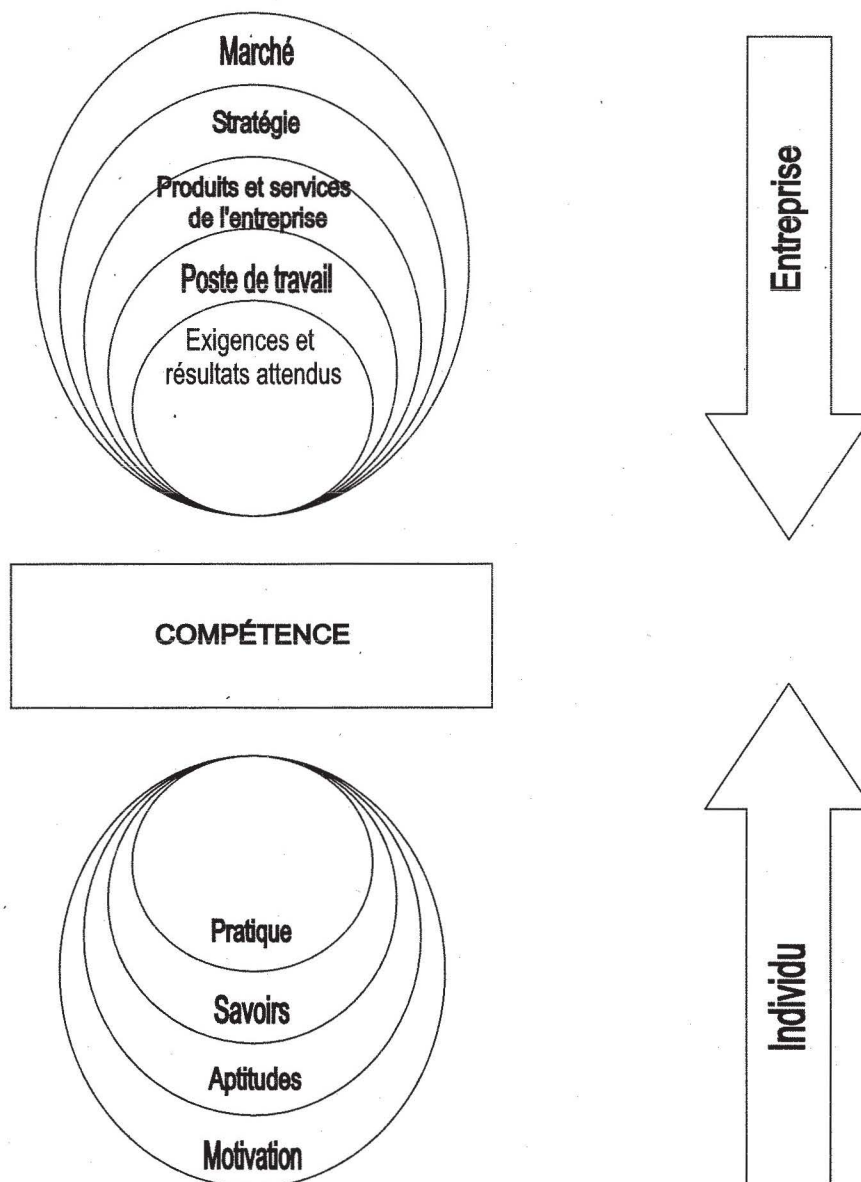
<sup>31</sup> FOUCHER, Roland. (2010). *Gérer les talents et les compétences. Principes, Pratiques, Instruments*. Montréal. p.80.

<sup>32</sup> LOMBARDO. (1996). Notes de cours ENP-7873 Gestion des ressources humaines, par Clément Ménard. Québec, automne 2009.

<sup>33</sup> LÉVY-LEBOYER, C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris. Éditions d'Organisation. p.32.

<sup>34</sup> LECOEUR, Élisabeth. (2008). *Gestion des compétences, le guide pratique*. Édition de boeck. p.19

La définition retenue pour fin d'analyse est celle de Lecoecur (2008), puisqu'elle intègre plusieurs aspects présentés par les autres auteurs et elle introduit la notion de volontariat (motivation), nous apparaissant pertinente dans le cadre de notre intervention. En ce sens, bien que plusieurs auteurs, tel que Spencer et Spencer (1993) ou Le Boterf (2000), aient apporté des éléments déterminants sur le sujet, les lignes suivantes approfondiront davantage la vision de Lecoecur. Le schéma présenté à la page suivante illustre la compétence, telle que représentée par l'auteur.<sup>35</sup>



<sup>35</sup> Ibid. p. 19.



L'idée derrière ce schéma est de démontrer que l'entreprise se construit tout d'abord en fonction de sa mission, celle-ci émergeant des besoins de l'environnement externe. Puis, dans le but d'être un chef de file dans son domaine d'expertise, cette organisation se structure et s'organise, le tout «...*donnant naissance à une division du travail que les orientations stratégiques viennent constamment renouveler. À chaque poste, les résultats attendus exigent de leur titulaire la mise en œuvre de ressources multiples pour les atteindre*»<sup>36</sup>. De l'autre côté, on aperçoit les forces déployées par l'individu (pratiques, savoirs, aptitudes et motivations). Ces ressources personnelles se construisent tout au long de la vie d'un individu, grâce à ses interactions avec son environnement (socialisation, expériences, expérimentations, etc.).<sup>37</sup> Cela étant, c'est la combinaison entre les ressources personnelles intrinsèques de l'individu et le contexte d'apprentissage offert par l'organisation qui crée la compétence telle que nous l'avons définie. Autrement dit, les compétences sont le résultat d'une part, d'un équipement individuel de connaissance, de savoir-faire et d'habiletés et, d'autre part, des ressources offertes par l'environnement<sup>38</sup>. Le tableau suivant, tiré du livre de Lecoœur<sup>39</sup>, décrit chacune des composantes.

<b>Compétence</b>	<p><b>« Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil de temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné. »</b> (G. Le Boterf et J.-G. Millet)</p> <p>Exemple S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation</p>
<b>Savoir</b>	<p><b>« Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité mentale »</b> (J.-G. Millet, 2005).</p> <p>On distingue classiquement trois catégories de savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les savoirs théoriques;</li> <li>les savoirs procéduraux;</li> <li>les savoirs liés à l'environnement (d'après G. Le Boterf).</li> </ul>

<sup>36</sup> Ibid. p.19.

<sup>37</sup> Ibid. p.19.

<sup>38</sup> FOUCHER, Roland. (2010). *Gérer les talents et les compétences. Principes, Pratiques, Instruments*. Montréal. p.84.

<sup>39</sup> LECOEUR, Élisabeth. (2008). *Gestion des compétences, le guide pratique*. Édition de boeck. p.19

	Exemples Les mécanismes psychologiques de l'acte d'achat. Les principes de « l'assertivité » ou de l'affirmation positive.
<b>Aptitude</b>	<b>Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu.</b> Elles se développent tout au long de l'histoire d'un individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.  Exemple Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.
<b>Motivation</b>	<b>« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P. Rous-sel, 2000).</b>
<b>Contexte</b>	<b>Environnement de travail du professionnel en action.</b> L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

### 3.2.2 Compétences clés (core competency)

L'expression « compétences clés » désigne les compétences jugées essentielles pour répondre aux exigences d'un emploi. Ce sont les compétences qui, lorsque maîtrisées, font en sorte que l'individu et l'organisation se démarquent des autres. En ce sens, qu'elles soient de nature individuelle ou organisationnelle, ces compétences « ...font référence à des attributs qui conditionnent les actions posées [dans le but de] performer et d'avoir un bon fonctionnement. [Cependant,] même si elles sont requises pour la production d'un avantage concurrentiel, [elles] ne sont pas toutes nécessairement reliées à ce dernier »<sup>40</sup>. Le développement de ces compétences exige temps et efforts, autant pour l'individu que pour l'organisation.

### 3.2.3 Le profil de compétences

La majorité des auteurs consultés affirme qu'il est complexe de définir un profil unique de sorte qu'il n'existe aucun modèle de compétences parfait, puisque ces profils doivent tenir compte de la spécificité des postes et des tâches exigées. Le profil de compétences pour un poste constitue alors la somme des compétences requises. Selon Lemieux

<sup>40</sup>.Ibid., p.129.



(2004), le profil de compétences « ...est un ensemble intégré et fonctionnel de connaissances, d'habiletés et de comportements généraux permettant d'exercer convenablement un rôle, une fonction, une activité, une tâche ou une action complexe »<sup>41</sup>.

L'élaboration d'un profil de compétences suppose une analyse préalable de la mission de l'organisation, de l'environnement et des orientations stratégiques privilégiées par l'organisation. Cette analyse doit tenir compte du niveau d'importance des responsabilités, des pouvoirs et de l'obligation de rendre compte, du rôle de l'organisation (activités et responsabilités), du stade de développement organisationnel (cycle de vie) et des variables contextuelles.<sup>42</sup> Pour dresser l'inventaire des compétences requises pour un poste, on ne doit pas uniquement se concentrer sur une tâche particulière, mais « ...regrouper les apprentissages et cerner les grandes opérations mentales mises en jeu lors de l'exécution d'une tâche : informer, rédiger, argumenter ».<sup>43</sup> Le profil de compétences devrait être composé des compétences génériques et spécifiques.

Tout comme la description d'emploi, le profil de compétences peut être utilisé tout au long du processus de dotation. La figure présentée ci-dessous illustre bien cette démarche intégrative<sup>44</sup>.

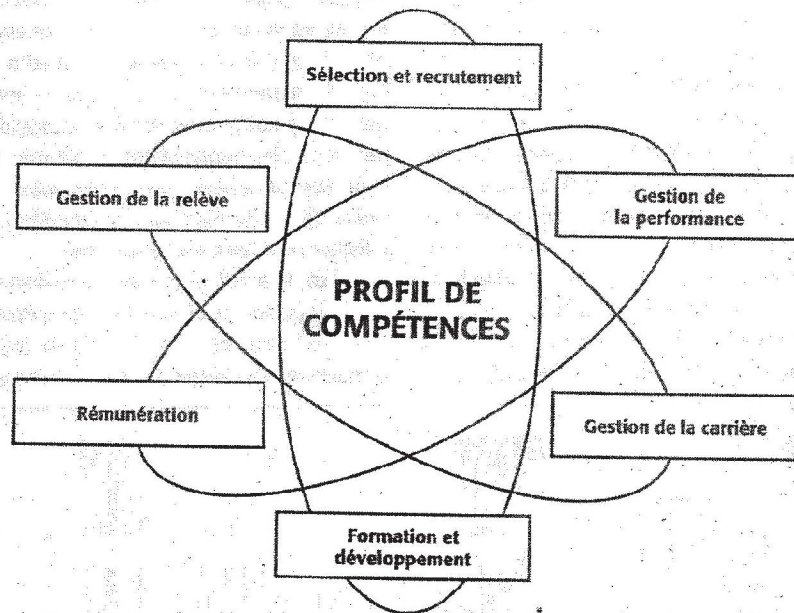
---

<sup>41</sup> LEMIEUX (2004), p.9 dans CHIGUER, Abdelfattah. (2007). *Profil des compétences et dotation du personnel de la Direction générale des services en justice*. Rapport de stage présenté à l'ÉNAP. P. 15.

<sup>42</sup> Évaluation personnel sélection international (EPSI) 2003. *Modèle de compétences*. Dans KLIMENKO, Yanina. (2007). *Gestion des connaissances au Ministère des Transports du Québec : les profils de compétences et le plan de transfert*. Rapport de stage présenté à l'ÉNAP. Septembre 2007. p.20.

<sup>43</sup> GUILLET, A. (1994). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*. Paris, ESF. p.64.

<sup>44</sup> THIBODEAU, C., M-A. SAUVÉ et N. GIARUSSO. (2010). *Gestion des talents et gestion par compétences : deux alliés essentiels*. Effectif. Volume 13. Numéro 1. Janvier, Février, mars 2010. p.22.



Toutefois, certains auteurs affirment que le profil de compétences facilite la communication à l'occasion du recrutement, en plus du fait qu'il permet de choisir des instruments de sélection ayant un rapport avec les exigences réelles du poste. Le profil de compétences devrait en fait être vu comme un complément de la description d'emploi, puisqu'il ajoute des informations concernant les qualifications professionnelles minimalement requises pour occuper un poste (compétences devant être détenues avant l'embauche), ainsi que les compétences qui pourront être développées en cours d'emploi. En bref, la description d'emploi définit le contenu de l'emploi (nature, rôle, activités, responsabilités, etc.), tandis que le profil de compétences répertorie les compétences que doit maîtriser le titulaire du poste, afin de satisfaire aux exigences indiquées à la description d'emploi.

#### ***3.2.4 Gestion des compétences et gestion par les compétences***

Alors que certaines organisations amorcent une démarche axée sur les compétences dans le but d'intégrer verticalement et horizontalement leurs pratiques, notamment celles en matière de gestion des ressources humaines, certaines cherchent plutôt à « ...gérer le choix de développement du personnel en contexte de vieillissement de leur main-d'œuvre

*et de compétition accrue* ». <sup>45</sup> Dans la littérature recensée, une distinction fondamentale apparaît entre le concept de « gestion des compétences » et celui de « gestion par les compétences ». Il est pertinent de bien les distinguer, afin de mieux comprendre où se situe notre organisation et quelle sera la portée de nos actions.

La gestion des compétences est principalement caractérisée par son champ d'intervention davantage lié à l'activité de dotation et au développement des ressources humaines. Bien qu'au départ la gestion des compétences soit « ...né de la volonté d'améliorer la capacité de prédiction des processus de sélection... » <sup>46</sup>, elle a maintenant un rôle plus élargie et plus stratégique. En effet, la gestion des compétences vise désormais essentiellement à gérer les carrières des individus en fonction des compétences maîtrisées et celle à développer, mais aussi à faire en sorte que les compétences requises s'arriment avec la stratégie de l'organisation. Elle agit donc spécifiquement « ...comme un levier important pour faire collaborer [les individus] à la réalisation [des objectifs stratégiques] et contribuer à leur atteinte » <sup>47</sup>. De plus, la gestion des compétences se distingue par une gestion de carrières générant de nombreux avantages à la fois pour l'organisation et les individus. Mentionnons notamment qu'elle favorise un bassin interne de main-d'œuvre ayant les compétences stratégiques désirées par l'organisation et qu'elle fournit par exemple aux travailleurs les outils et les informations nécessaires pour développer les compétences à maîtriser pour faire l'objet d'une promotion. De plus, la mise en place d'une gestion des compétences réussie est caractérisée par cinq facteurs essentiels, soit : le positionnement des compétences en tant qu'enjeu stratégique; la détermination des compétences requises en lien avec divers emplois; le choix et l'implantation de moyens pour favoriser le développement des compétences requises et identifier le niveau de maîtrise des compétences détenues et veiller à leur reconnaissance; la mesure du potentiel pour développer des compétences

---

<sup>45</sup> Ibid. p.22.

<sup>46</sup> Foucher, R. (dir.), (2010). *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques et instruments*. p.182.

<sup>47</sup> Ibid, p.182.



pouvant être requises dans un emploi plus exigeant; le choix et l'implantation de moyens supportant la gestion des compétences comme telle<sup>48</sup>.

Pour ce qui est de la gestion par les compétences, celle-ci implique un changement plus étendu et plus en profondeur que la gestion des compétences. Ainsi, en plus d'intégrer les caractéristiques de la gestion des compétences, dont ses facteurs de réussite, la gestion par compétences implique la transformation de l'organisation du travail et l'ajustement des pratiques de rémunération. De ce fait, l'arrimage des compétences avec les orientations stratégiques de l'organisation est essentiel et se fait ressentir dans toutes les activités des ressources humaines. Notons également que la compétence est ici vue comme étant une propriété individuelle et collective<sup>49</sup>. De plus, la gestion par les compétences se distingue d'une part, par «...la remise en cause des divisions organisationnelles par fonctions et de la gestion traditionnelle par postes de travail [et d'autre part, par] la recherche de conceptions pratiques de gestion fondées sur la compétence ».<sup>50</sup> En terminant, de nombreux avantages sont associés à la gestion par compétences. En ce qui concerne l'organisation, pensons notamment à la plus grande flexibilité et à l'identification des processus permettant de mieux cibler les compétences requises à la réalisation de ce processus. Pour ce qui est des individus, la gestion par compétence favorise, entre autres, la variété, l'autonomie et la reconnaissance, notamment par le biais du mode de rémunération.

---

<sup>48</sup> Ibid, p.190.

<sup>49</sup> Ibid, p.190.

<sup>50</sup> Ibid. p.191.

## Chapitre 4

### Méthodologie de recherche et mise en œuvre

Ce chapitre est principalement consacré à la méthodologie retenue lors de la réalisation du mandat final. En ce sens, les lignes suivantes traiteront de l'évolution du mandat, de l'analyse de besoins, de la méthode de recherche retenue et du déroulement de l'intervention.

#### 4.1 Évolution du mandat

Tel qu'il a été mentionné au chapitre 2, nous avons dû adapter notre mandat en cours de stage. En effet, quelques semaines après le début de l'intervention, le comité de direction a diffusé le cadre de référence portant sur le développement des pratiques de soins et de services de première ligne. Ce document a été conçu dans le but de « ...donner une vision intégrée du développement des personnes et des pratiques de première ligne au CSSS de la Vieille-Capitale, en favorisant l'accessibilité à diverses mesures de soutien. Il vise aussi à assurer la cohérence et la concertation lors du développement d'autres mesures, le cas échéant »<sup>51</sup>. On y retrouve notamment la définition des sept compétences suivantes,<sup>52</sup> devant être développées chez l'ensemble des employés du CSSS :

1. les compétences professionnelles;
2. les compétences organisationnelles;
3. les compétences relationnelles;
4. les compétences de collaboration interprofessionnelle;
5. les compétences en autoévaluation;
6. les compétences pédagogiques;
7. les compétences liées à la sécurité de l'utilisateur.

Par conséquent, il s'est avéré opportun d'arrimer les descriptions d'emplois à ce nouveau cadre, afin de rendre la démarche cohérente et de faciliter son appropriation

---

<sup>51</sup> CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2010). *Le développement des pratiques de soins et de services de première ligne : Cadre de référence*. Québec. Novembre 2010, p.5.

<sup>52</sup> Voir la définition des sept compétences clés du CSSS de la Vieille-Capitale présentée à l'annexe C.

chez les gestionnaires et les employés. De ce fait, nous devons désormais élaborer un outil présentant, d'une part, la nomenclature du titre d'emploi, la description sommaire de l'emploi et ses exigences et, d'autre part, les comportements observables permettant de mesurer les sept compétences établies par ce cadre de référence. Évidemment, pour en arriver à cette conclusion, nous avons dû procéder à une nouvelle analyse des besoins.

#### **4.2 Analyse des besoins**

L'analyse des besoins telle que nous l'avons effectuée s'apparente à l'élaboration du vocabulaire de compétences dans la littérature. Cette étape vise à définir l'intention de l'outil.<sup>53</sup> Autrement dit, nous nous sommes questionnés à savoir quelle était la finalité de l'outil que nous voulions mettre en place. Il s'agit d'une étape essentielle, puisqu'elle oriente non seulement nos actions, mais également la forme finale que prendront nos profils de compétences. On doit également s'interroger sur les activités auxquelles l'outil est destiné (recrutement, formation, développement des compétences, etc.). Cette analyse a donc permis de clarifier la finalité de l'outil et d'élaborer le format de présentation.<sup>54</sup> Par conséquent, le nouvel objectif du mandat était de fournir un outil :

- présentant les informations nécessaires au sujet des particularités de l'emploi (à l'intention du gestionnaire ou de l'employé);
- présentant la liste des comportements, des connaissances et des habilités étant l'expression des sept compétences à développer pour chaque emploi;
- permettant de mesurer le stade de développement (niveau de maîtrise) des sept compétences; et
- facilitant la communication entre les directions et les responsables de l'affichage de poste.

Ainsi, à la suite de l'analyse de besoins, le profil de compétences proposé fit l'objet d'une validation auprès de la Directrice des ressources humaines et de la Chef du Service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation.

---

<sup>53</sup> JOUVENOT, Christian. PARLIER, Michel. (2005). *Élaborer des référentiels de compétences : Principes et méthodes*, Anact. p. 32.

<sup>54</sup> Voir les profils de compétences présentés à l'annexe D.



### 4.3 Méthodologie retenue

Parmi les méthodes de cueillettes de données utilisées lors de l'élaboration d'un profil de compétences, on distingue les méthodes structurées et celles non structurées. C'est l'utilisation ou non d'un instrument préétabli qui en détermine la classification.<sup>55</sup> Parmi les méthodes non structurées, on distingue notamment l'observation, l'auto description, l'entretien, la méthode des incidents critiques de Flanagan (1954) et la grille de Kelly (1955). À l'opposé, le questionnaire, l'analyse documentaire, l'entrevue dirigée et le groupe de discussion sont des exemples de méthodes structurées<sup>56</sup>. Les méthodes retenues dans le cadre de notre mandat sont l'analyse documentaire (exploitation des descriptifs) et le questionnaire (sondage).

#### 4.3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une étape permettant « ...d'analyser tous les écrits existants qui peuvent apporter des éléments, directement ou indirectement sur le contenu des situations de travail »<sup>57</sup>. Il s'agit d'une méthode de recherche qualitative présentant des avantages non négligeables. De sorte qu'elle permet d'éliminer, du moins en partie, « ...l'éventualité d'une influence quelconque, qu'exercerait la présence ou l'influence du chercheur, de l'ensemble des interactions, événements ou comportement à l'étude, en annulant la possibilité de réaction du sujet à l'opération de mesure »<sup>58</sup>. De plus, l'analyse de contenu est moins coûteuse que les autres méthodes, car elle ne nécessite pas d'équipement ni d'enquête. Les documents utilisés « ...demeurent néanmoins sourds et le chercheur ne peut exiger de lui des précisions supplémentaires »<sup>59</sup> et la méthode est sensible au biais découlant du matériel disponible.

Tel que mentionné au précédent chapitre, la description d'emplois définit le contenu de l'emploi (nature, rôle, activités, responsabilités, etc.), tandis que le profil de

---

<sup>55</sup> LÉVY-LEBOYER, Claude. (2000) *La gestion des compétences*. Les Éditions d'organisation. Paris.p.57.

<sup>56</sup> Ibid.p.57.

<sup>57</sup> BATAL, Christian. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. Paris. Édition d'organisation.p.123.

<sup>58</sup> CÉLLARD, André. (1998). *L'analyse documentaire*. Dans POUPART, Jacques. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville. Gaëtan Morin éditeur. p.251.

<sup>59</sup> Ibid.p.255.

compétences répertorie les compétences que doit maîtriser le titulaire du poste, afin de satisfaire aux exigences indiquées à la description d'emplois. Voilà pourquoi l'analyse documentaire s'est avérée une étape importante de la recherche. Cette méthode implique les étapes suivantes : recueillir les textes pertinents, la lecture, l'analyse intellectuelle et l'interprétation des résultats. L'objectif de notre analyse était d'élaborer une liste de compétences pour chacun des emplois d'une même direction. Le tout, dans le but d'élaborer des questionnaires permettant de valider certains comportements. Voici la liste des documents ayant été consultés :

1. les descriptions d'emplois existantes dans chaque direction et celles disponibles au service de la planification de la main-d'œuvre et dotation;
2. les affichages de postes, puisqu'ils donnaient de l'information sur les exigences requises;
3. les « exigences particulières CSN-4 », permettant de cibler les compétences spécifiques des professionnels de la santé, selon leur clientèle;
4. la nomenclature des titres d'emplois, permettant de cibler les compétences génériques;
5. la classification nationale des professions, permettant de cibler les compétences génériques;
6. le profil de compétences des infirmières de la Direction de la santé mentale, de l'enfance et de la jeunesse;
7. le cadre de référence portant sur le développement des pratiques de soins et de services de première ligne;
8. le plan stratégique 2010-2015, permettant de mieux cibler les orientations futures, ainsi que la mission des différentes directions.

Bien que cette première étape ait permis de constater que la majorité des descriptions d'emplois étaient désuètes, elle a tout de même permis de ressortir un noyau d'éléments communs à plusieurs emplois de même catégorie.

### 4.3.2 Le questionnaire

Le questionnaire est un moyen de communication entre le chercheur et l'interviewé. Il s'agit d'un moyen structuré de collecte de données comprenant une série de questions au sujet des « problèmes » à l'égard desquels on attend de l'information de la part du participant<sup>60</sup>. Le tableau<sup>61</sup> suivant présente les avantages et les inconvénients associés au questionnaire.

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>1. Rapidité, économie de temps et de coûts comparativement aux autres méthodes.</i>	<i>1. Manque de fiabilité sur les comportements prévus,</i>
<i>2. Simplicité méthodologique</i>	<i>2. Selon la méthode d'échantillonnage, les répondants volontaires peuvent comporter des caractéristiques communes représentant des différences vis-à-vis du reste de la population cible.</i>
<i>3. Flexibilité et polyvalence dans l'utilisation</i>	
<i>4. Les participants choisissent eux-mêmes le lieu et le moment de réponse.</i>	

Le but du questionnaire était de valider les exigences d'emplois, les comportements, les habiletés et les connaissances ressorties à la suite de l'analyse documentaire. Deux formats de questionnaires ont été élaborés<sup>62</sup>. Le premier format a été transmis à la

<sup>60</sup> GAUTHIER, Benoît. (2004). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. 388. Dans cours ENP-7304 : Méthode de recherche et d'intervention en milieu organisationnel. Fabiana Machiavelli. Été 2010.

<sup>61</sup> ENP-7304 : Méthode de recherche et d'intervention en milieu organisationnel. Fabiana Machiavelli. Été 2010.

<sup>62</sup> Voir les exemplaires de questionnaires présentés à l'annexe E.



direction ayant déjà dressé un profil de compétences pour ses employés, alors que le deuxième a été transmis aux quatre autres n'ayant pas encore amorcé la démarche. Le format du questionnaire fut validé par la Chef du Service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation et par la Directrice de la santé mentale, de l'enfance et de la jeunesse. L'objectif principal, étant de créer un outil « clé en main » pour les répondants en situation de travail.

#### **4.4 Déroulement**

La Chef de service de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation a tout d'abord envoyé un courriel à l'intention des directions, dans le but de les mettre au courant de la démarche s'inscrivant dans le PDRH 2010-2015. Puis, avant l'envoi des questionnaires, une rencontre explicative fut organisée avec chaque directeur afin de valider le format des questionnaires et de vérifier le mode de diffusion à privilégier dans leur direction. Cela étant, l'ensemble des questionnaires correspondant à une direction fut envoyé au directeur de cette direction. À la suite de la réception des commentaires de la première direction, les questionnaires ont été modifiés, de sorte que les répondants devaient finalement ajouter ou modifier les informations à même le profil de compétences.

Bien que les questionnaires portaient sur les compétences des employés syndiqués, ce sont les gestionnaires qui, à la demande des directions, ont été nommés comme répondants. Ainsi, un questionnaire par titre d'emploi en fonction du sous-service<sup>63</sup> a été élaboré pour le Service de promotion de la santé, ainsi que pour les directions suivantes :

- Santé mentale, enfance et jeunesse (SMEJ);
- Soutien à domicile (SAD);
- Hébergement et soins longue durée (HSLD);
- Services professionnels et hospitaliers (SPH).

---

<sup>63</sup> Voir la liste des profils de compétences par direction à l'annexe F.

## Chapitre 5

### Résultats et recommandations

#### 5.1 Résultats

Malgré le soutien de la Direction des ressources humaines et l'intérêt de chacune des directions à mener ce projet à terme, peu d'entre elles ont répondu aux questionnaires dans les délais prescrits. Cette situation est notamment due à des raisons d'ordre conjoncturel (vacances, délais, périodes, etc.). Ainsi, après neuf semaines, les profils ayant fait l'objet d'une validation finale étaient uniquement ceux du Service de la promotion de la santé. Pour ce qui est des autres directions, certaines (HSLD et SPH) ont fait parvenir de la documentation pertinente afin de faciliter l'ébauche des premiers profils, alors que les autres sont demeurées au stade d'avancement initial (SMEJ et SAD). Par conséquent, le recueil produit contient les profils de compétences finaux du Service de la promotion de la santé et l'ébauche d'une partie des profils de la direction SMEJ, HSLD et SPH qui devront être validés avant leur diffusion officielle.

#### 5.2 Interprétation des résultats

Tel que nous l'avons indiqué à l'étape du cadre conceptuel, la description d'emplois définit le contenu de l'emploi, alors que le profil de compétences répertorie les compétences devant être maîtrisées, afin de satisfaire aux exigences indiquées à la description d'emplois. Au même chapitre, il a également été mentionné qu'il n'existe pas de modèles uniques et parfaits, car celui-ci doit s'adapter à l'utilisation recherchée. En ce qui nous concerne, les objectifs du mandat, c'est-à-dire les finalités recherchées par les profils développés, s'avèrent être (1) le développement des compétences, (2) la facilitation de la communication entre les gestionnaires et les responsables de l'affichage de poste, et enfin, (3) le regroupement des informations permettant de mieux comprendre la nature particulière des postes. En ce sens, les profils de compétences conçus présentent dans un premier temps, les caractéristiques ci-dessous étant associées au concept de description d'emplois :

- l'entête permet de situer l'emploi dans la structure organisationnelle;

- la section « *nomenclature du titre d'emploi* » définit le contenu général de l'emploi, tel que les responsabilités et les activités communes associées à tous les titulaires de ce titre d'emploi, tel que définit par le Ministère de la santé et des services sociaux;
- la section « *description sommaire du poste* » définit le contenu spécifique de l'emploi, c'est-à-dire les caractéristiques particulières de l'emploi en fonction du poste occupé, tel que la clientèle et la raison d'être du poste (ex. : infirmière clinicienne en santé scolaire versus infirmière clinicienne en santé publique, prévention et promotion de la santé);
- la section « *exigences du poste* » présente les exigences requises pour occuper un poste spécifique,<sup>64</sup> tel que la formation académique, l'expérience et les qualités recherchées.

En somme, ces sections visent à répondre aux objectifs deux et trois du mandat. Dans un deuxième temps, les profils conçus présentent également la caractéristique fondamentale du concept de profil de compétences<sup>65</sup>.

- La section « *compétences à développer* » présente, pour chaque compétence identifiée par l'organisation, l'inventaire des « ...pratiques (*comportement ou action*) observables et mesurables, reproductibles au fil du temps, issu de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnels...»<sup>66</sup> devant être développés chez le titulaire d'emploi, et ce, dans le contexte défini aux sections susmentionnées. Ajoutons qu'il s'agit bien des sept compétences clés de l'organisation.

<sup>64</sup> Il s'agit bien des exigences du poste et non pas celles de l'emploi. À titre d'exemple, ce ne sont pas les exigences de l'emploi d'infirmière clinicienne qui sont détaillées, mais celles requises au poste d'infirmière clinicienne en promotion de la santé.

<sup>65</sup> L'appellation « profil de compétences » a été privilégiée au détriment de celle de « description d'emplois », car la définition des pratiques observables et mesurables associées aux sept compétences organisationnelles constitue l'essence même du document élaboré.

<sup>66</sup> LECOEUR, Élisabeth. (2008). *Gestion des compétences, le guide pratique*. Édition de boeck, p.19..



### 5.3 Réflexions, limites et justifications

À la lumière de ce qui précède, voici quelques réflexions et limites apparentes devant être soulignées. Premièrement, la littérature mentionne qu'un profil de compétences constitue la somme des compétences requises. Or, la terminologie utilisée dans nos profils est celle de « *compétences à développer* ». Il faut tout d'abord comprendre que les compétences à développer font partie intégrante des compétences requises. De telle sorte que sous l'appellation générique « *compétences requises* », on peut distinguer d'une part les compétences maîtrisées et d'autres parts, les compétences à développer. Cela étant, s'en suit alors l'exercice consistant à distinguer les compétences que doit maîtriser l'individu à l'embauche, de celles pour lesquelles l'organisation accepte de former l'individu en cours d'emploi. Ainsi, bien qu'il ne soit pas fautif d'utiliser l'intitulé « *compétences à développer* », l'intitulé « *compétences requises* » aurait également pu être utilisé. C'est toutefois dans un souci de clarté pour les parties prenantes et de cohérence avec le cadre de référence que la terminologie utilisée fut privilégiée. En effet, même si les sept compétences identifiées par l'organisation sont requises, il est fort probable que les éventails de pratiques associées à chacune de ces compétences ne soient pas entièrement maîtrisés par les employés à leur embauche. En ce sens, une partie de ces pratiques observables et mesurables étant en fait l'expression de la compétence devra être développée chez certains individus. De cette réflexion, on constate donc la première limite des profils de compétences élaborés, soit l'absence d'une distinction explicite entre les compétences à maîtriser et celles à développer. Par contre, même si cela serait grandement facilitant, la finalité de l'outil ne requiert pas forcément cette distinction. Il faut aussi tenir compte des contraintes organisationnelles et conjoncturelles ayant limité l'intervention. Néanmoins, si l'objectif ultime est de mettre en place une gestion par compétences, cette distinction devra inévitablement être faite, afin d'utiliser ces profils de compétences comme assise lors du recrutement du personnel.

Deuxièmement, il apparaît de prime abord que le format des profils ne présente pas une structure typique. Toutefois, compte tenu de leurs finalités, il semble justifié de les avoir

structurés ainsi. De plus, le taux de réponses étant faible, on constate que certains profils n'ont pas été validés, ce qui signifie que leur contenu n'est peut-être pas fidèle et valide.

#### **5.4 Recommandations**

Compte tenu du déroulement de la démarche d'élaboration des profils de compétences des employés syndiqués du CSSS de la Vieille-Capitale et des résultats obtenus, voici l'inventaire des recommandations proposées.

Étant donné l'ampleur et la pertinence de la démarche amorcée, il est recommandé d'assurer dès maintenant le suivi du présent mandat auprès des directions, afin de les inciter à répondre incessamment aux questionnaires et de leur démontrer l'engagement de la Direction des ressources humaines envers la concrétisation du projet. Pour les mêmes raisons, il est également préférable de mettre à jour ces profils tous les trois à cinq ans, afin qu'ils reflètent vraiment la réalité.

De plus, il est essentiel de procéder à la validation des profils de compétences avant d'entreprendre leur diffusion. Préférentiellement auprès des employés et au minimum auprès des directions. Puis, une fois les profils adoptés, il serait favorable de diffuser les profils de compétences à l'ensemble des employés occupant les postes respectifs et non seulement aux gestionnaires. Ce partage d'information est primordial dans une optique de collaboration et d'appropriation des profils. De plus, il s'agirait d'une opportunité pour les employés de réaliser de manière autonome et volontaire leur bilan de compétences et ainsi, d'améliorer leur rendement.

Même s'il n'est pas réaliste de recommander à l'organisation d'entreprendre à l'heure actuelle une gestion par compétences, il est néanmoins possible de consolider une démarche efficiente de gestion des compétences. En ce sens si l'organisation prévoit utiliser ces profils pour l'ensemble de ses activités de gestion des ressources humaines, elle devra prendre le temps de mieux cibler le niveau de maîtrise des pratiques associées aux compétences clés. Cette démarche permettrait alors d'optimiser et d'aligner l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines de manière verticale (sur la

mission, la vision, les stratégies organisationnelles, etc.) et horizontale (cohérences des pratiques de gestions des ressources humaines entre elles).



## Conclusion

L'objectif du stage était d'élaborer les profils de compétences pour l'ensemble des employés syndiqués de l'organisation, en priorisant les directions offrant des services directs à la population. Évidemment, le stage de quinze semaines n'a pas suffi à réaliser complètement cet objectif. Le travail accompli a cependant permis d'amorcer efficacement une démarche dans cette direction. Afin d'y parvenir, plusieurs étapes ont été nécessaires. Il y a d'abord eu une familiarisation avec l'organisation, une recension des écrits se rapportant à la description d'emplois et au profil de compétences, ainsi que la mise en contexte à l'aide du cadre conceptuel. Ensuite, une analyse documentaire fût réalisée et de nombreux questionnaires furent élaborés, afin de recueillir de l'information dans le but de rédiger les profils de compétences. Malheureusement, peu de répondants ont remis leur questionnaire et, à l'exception d'un service, aucun profil n'a fait l'objet d'une validation finale. Enfin, au terme de quelques constats, des recommandations ont été soumises. L'accomplissement de ce stage a permis à l'étudiante de se familiariser avec plusieurs aspects concernant la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques et plus particulièrement dans le domaine de la santé. Il s'agit d'un milieu complexe qui demande la connaissance et la prise en compte de plusieurs paramètres, ce qui semble d'autant plus vrai depuis la fusion des établissements. De plus, ce mandat a permis de mieux assimiler et d'approprier les notions relatives à la gestion des compétences. En terminant, comme il a été mentionné en introduction, les conditions actuelles du marché (rareté de la main-d'œuvre, marchés émergents, présence des multiples générations dans l'organisation et diversité des travailleurs) font en sorte que le CSSS de la Vieille-Capitale n'a pas d'autre choix que de repenser la gestion de ses compétences afin de mieux les attirer et d'assurer l'engagement et la fidélisation de leur détenteur. Bien que la démarche compétence n'en soit qu'à ses balbutiements, le simple fait de l'entreprendre et d'en considérer les bénéfices futurs procure un avantage considérable au CSSS de la Vieille-Capitale sur les autres organisations.

## Bibliographie

- ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE. (1980). *Comment formuler un programme de description de postes*. États-Unis d'Amérique. Modern Business Reports. P.18.
- BATAL, Christian. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. Paris. Édition d'organisation. p.123.
- BOURHIS, Anne. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal. Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation. p.3.
- BRASSARD, Nancy. *ENP-7875 Gestion des compétences*. Hiver 2010. Notes de cours 3.
- BRIEN, Robert. (1990). *Science cognitive et formation*. Sillery. Presse de l'université du Québec. p.87.
- CÉLLARD, André. (1998). *L'analyse documentaire*. Dans POUPART, Jacques. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville. Gaëtan Morin éditeur. p.251.
- CRÉPAULT, Tania. (2010). *Réingénierie, conception de structure et analyse de postes dans le secteur de la rémunération et des avantages sociaux du CSSS du Nord de Lanaudière*. École nationale d'administration publique. Montréal. Août 2010. 64 p.
- CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2007). *Guide d'accueil pour les nouveaux employés*. Québec. 23 p.
- CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2010). *Plan de développement des ressources humaines – document de travail*. Québec. 18 novembre 2010. 38 p.
- CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2010). *Plan d'encadrement*. Québec. 24 février 2010. [réf. 20 janvier 2011].  
<http://www.csssvc.qc.ca/telechargement.php?id=75>

- CSSS DE LA VIEILLE-CAPITALE. (2010). *Le développement des pratiques de soins et de services de première ligne : Cadre de référence*. Québec. Novembre 2010. p.5.
- FOUCHER, Roland. (2010). *Gérer les talents et les compétences. Principes, Pratiques, Instruments*. Montréal. p.80.
- GAUTHIER, Benoît. (2004). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. p.388. Dans cours ENP-7304 : Méthode de recherche et d'intervention en milieu organisationnel. Fabiana Machiavelli. Été 2010.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Centres de santé et de services sociaux-LRS* Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux [réf. du 10 octobre 2010]. <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/index.php>.
- GUILLET, A. (1994). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*. Paris, ESF. p.64.
- HÉBERT, Gérard et al. (2003). *La convention collective au Québec*. Gaétan Morin Éditeur, Boucherville, p.277.
- JOUVENOT, Christian. PARLIER, Michel. (2005). *Élaborer des référentiels de compétences : Principes et méthodes, Anact*. p. 32.
- KLIMENKO, Yanina. (2007). *Gestion des connaissances au Ministère des Transports du Québec : les profils de compétences et le plan de transfert*. Rapport de stage présenté à l'ÉNAP. Septembre 2007. p.20.
- LARAMÉE, Paule. *Vieillesse et explosion des coûts en santé : Mythes ou réalités ?* Association québécoise de centre de santé et de service sociaux. 26 août 2010. [Réf. 15 octobre 2010]  
[http://www.aqesss.qc.ca/523/Personnes\\_agees\\_et\\_vieillesse.aqesss?postid=89 &sortcode=1.1.2.2.15&BlogID=9](http://www.aqesss.qc.ca/523/Personnes_agees_et_vieillesse.aqesss?postid=89&sortcode=1.1.2.2.15&BlogID=9)
- LECOEUR, Élisabeth. (2008). *Gestion des compétences, le guide pratique*. Édition de boeck. p.19
- LEMIEUX (2004), p.9 dans CHIGUER, Abdelfattah. (2007). *Profil des compétences et dotation du personnel de la Direction générale des services en justice*. Rapport de stage présenté à l'ÉNAP. P. 15.



LÉVY-LEBOYER, C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris. Éditions d'Organisation. p.32.

LOMBARDO. (1996). Notes de cours ENP-7873 Gestion des ressources humaines, par Clément Ménard. Québec, automne 2009.

MACHIAVELLI, Fabiana. (2010) ENP-7304 : Méthode de recherche et d'intervention en milieu organisationnel. Été 2010.

SABA, Tania et collab. (2008) *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratique actuelle*, 4<sup>e</sup> édition, Saint-Laurent, Édition du Renouveau Pédagogique, p.81.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. (2007). *Rapport annuel de gestion 2007-2008*. Québec. p.71.  
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/bs1567148.pdf>

ST-ONGE, S., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> édition. Montréal. Gaëtan Morin éditeur. P.182.

THIBODEAU, C., M-A. SAUVÉ et N. GIARUSSO. (2010). *Gestion des talents et gestion par compétences : deux alliés essentiels*. Effectif. Volume 13. Numéro 1. Janvier, Février, mars 2010. p.22.

**ANNEXE A : OFFRE DE SERVICE**

**À :** Madame Diane Baulne, Chef du service de la PMO et de la Dotation, CSSS de la Vieille-Capitale.

**De :** Maude Savoie, candidate à la maîtrise en administration publique, profil gestion des ressources humaines. École nationale d'administration publique.

**Objet :** Offre de service

En vue de donner suite à notre rencontre du 1<sup>er</sup> décembre 2010, permettez-moi de vous faire une proposition d'intervention. Elle contient le rappel de votre demande, une description sommaire du contexte dans lequel votre intervention s'inscrit, une définition du but à atteindre, une définition des rôles et responsabilités de chacun, des précisions sur la démarche à suivre, et enfin l'énoncé de clauses particulières.

## **1. La demande**

Élaborer les descriptions de fonctions (description des responsabilités et des qualifications recherchées) du personnel syndiqué du CSSS de la Vieille-Capitale, en priorisant les directions offrant des services de santé et des services sociaux à la population. Le tout en conformité avec les orientations du CSSS, notamment celles concernant les normes d'Agrément (normes 8 et 12).

### **1.1 Contexte de la demande**

Dans le but de répondre aux normes de qualité du Conseil d'agrément de manière cohérente et rigoureuse, le CSSS de la Vieille-Capitale s'est doté d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH). Ce PDRH vise également à consolider les actions des différentes directions dans la mise en œuvre de la vision du CSSS. Ainsi, une analyse de l'environnement externe et interne a permis d'identifier les enjeux fondamentaux en matière de gestion des ressources humaines.



Afin de répondre à ces enjeux, le PDRH 2010-2015 présente trois buts traduisant les préoccupations de la Direction des ressources humaines (DRH), dont celui-ci : *« Disposer d'une main-d'œuvre compétente, stable et en quantité suffisante en privilégiant les meilleures stratégies d'attraction et de fidélisation pour être un employeur de choix »*. Pour en arriver à la réalisation de ce but, différentes pratiques des ressources humaines (RH) doivent être améliorées, dont certaines concernant l'organisation du travail. En ce sens, l'un des objectifs en lien avec cette pratique RH consiste en la mise à jour ou l'élaboration des profils de postes et de compétences du personnel.

## **2. But de l'intervention**

Élaborer et mettre à jour les profils de Fs et de compétences pour l'ensemble du personnel syndiqué, de manière à ce qu'ils soient arrimés aux différentes orientations de l'organisation.

## **3. Livrables (critères d'évaluation)**

Les critères suivants assureront la concrétisation de l'intervention afin d'évaluer la réussite du but fixé.

- Un recueil des descriptions de postes et des qualifications recherchées pour chacune des catégories de postes syndiqués en présence dans chaque direction offrant directement des services à la population aura été élaboré.
- Si les délais le permettent, les descriptions de postes et des qualifications recherchés des employés syndiqués des directions de soutien devront également figurer au recueil mentionné au point précédent.
- Ce recueil permettra notamment à court terme de :
  - Fournir un langage commun à l'ensemble des acteurs de l'organisation ;
  - Faciliter le recrutement de nouveaux employés ;
  - Faciliter le développement et le perfectionnement des employés ;

- Favoriser une logique et une cohérence entre les catégories d'emplois.

#### **4. Désignation de la cliente et rôles des intervenants**

La cliente, la mandataire et le professeur-conseiller auront une responsabilité partagée dans la préparation, la réalisation et l'évaluation de la présente intervention.

##### **4.1 Cliente**

Au cours de l'intervention, madame Diane Baulne, chef de service de la PMO et Dotation, agira à titre de cliente. C'est avec elle que je prendrai les décisions principales et c'est à elle que je devrai rendre des comptes. À différentes étapes, certains membres de l'organisation, tels que des gestionnaires ou des groupes de travail, prendront également part à l'intervention.

##### **4.2 Mandataire**

La mandataire, c'est-à-dire moi-même Maude Savoie, devra réaliser le mandat d'élaboration de profils de poste et de compétences selon les besoins du CSSS de la Vieille-Capitale et conformément à l'offre de service finale. En ce sens, la mandataire devra agir selon l'éthique professionnelle et les politiques de l'organisme d'accueil, tout en respectant les délais prescrits. De plus, la mandataire devra démontrer ses capacités à interagir avec différents groupes, étant donné qu'elle devra travailler avec plusieurs gestionnaires de différentes directions. Elle devra également démontrer ses capacités de rédaction et assimiler plusieurs informations dans un court laps de temps afin d'atteindre les objectifs du mandat.

### **4.3 Professeure-conseillère**

Dans le cadre de l'intervention, la professeure-conseillère sera madame Nancy Brassard, DBA, professeure à l'École nationale d'administration publique. Elle aura pour rôle de conseiller, d'orienter et d'assister la mandataire dans la réalisation de son mandat, et ce, en collaboration avec la cliente.

### **5. Objectifs spécifiques du stage**

Les objectifs spécifiques du stage sont les suivants :

- Permettre à l'étudiant d'intégrer et d'appliquer le savoir acquis durant la scolarité, notamment en termes de dotation et de planification stratégique des RH.
- Permettre à l'étudiant de mettre en pratique ses capacités professionnelles et d'acquérir une expérience pratique en gestion des ressources humaines ;
- Évaluer l'étudiant dans sa maîtrise des concepts et des outils d'analyse utilisés, la cohérence et la rigueur de sa démarche, ainsi que la pertinence et la faisabilité de ses recommandations concernant le mandat.

### **6. La marche à suivre et les échéanciers**

Le tableau suivant présente la méthodologie utilisée et les échéanciers proposés. Mentionnons également que les descriptions seront effectuées par direction, et ce, en fonction de la séquence suivante :

- Direction de la santé mentale, de l'enfance et de la jeunesse;
- Direction du soutien à domicile;
- Direction de l'hébergement;
- Direction des soins infirmiers;
- Direction des services professionnels et hospitaliers;
- Direction générale adjointe des affaires universitaires (incluant la Direction de l'enseignement médical et la Direction scientifique de la recherche).



- Direction des services techniques et d'hôtellerie et des ressources informationnelles;
- Direction générale adjointe des affaires administratives et de la qualité;
- Direction des ressources humaines.

Enfin, notons que certaines étapes seront mises en œuvre simultanément.

Étapes	Activités	Échéancier
1. Début du stage	- Accueil	11 janvier 2011
2. Recherche et lecture sur les documents de l'organisation et autres documents (rechercher toutes les informations pertinentes sur les postes concernés).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture et recherche des documents existants dans l'organisation.</li> <li>- Revue de la littérature pertinente</li> <li>- Élaboration d'une liste comprenant l'ensemble des catégories d'emploi, par direction.</li> </ul>	11 janvier au 18 janvier 2011.
3. Collecte et adaptation des documents existants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des descriptions d'emplois ayant été élaborée.</li> <li>- Analyse des documents propre à chaque catégorie d'employés.</li> </ul>	19 janvier au 28 janvier 2011.
4. Rédaction des informations disponibles dans les descriptions de fonctions.	- Rédaction des rubriques suivantes : entête, description sommaire, formation académique et expérience pratique.	31 janvier au 4 février 2011.
5. Préparation à la collecte de données.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de rendez-vous avec les cadres.</li> <li>- Élaboration d'un questionnaire et d'exemples adéquats pour les cadres.</li> </ul>	7 au 11 février 2011.

6. Collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une grille d'entrevue.</li> <li>- Validation des outils élaborés:</li> <li>- Prise de rendez-vous et envoi des questionnaires.</li> <li>- Entrevues.</li> </ul>	14 février 2011 au 18 mars 2011
7. Analyse des données recueillies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compilation, analyse et interprétation des données recueillies.</li> </ul>	21 mars au 1 <sup>er</sup> avril 2011.
8. Élaboration du recueil de descriptions de postes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration et rédaction des descriptions de fonctions.</li> <li>- Mise en page du recueil.</li> </ul>	4 au 22 avril 2011.
9. Fin du stage		29 avril 2011

## 7. Éléments du rapport de stage

Voici la liste non exhaustive des sections comprises dans le futur rapport de stage.

### 1. Contexte organisationnel

#### 1.1 Description de l'organisation

#### 1.2 Contexte organisationnel

### 2. Problématique et mandat

#### 2.1 Problématique

#### 2.2 Mandat et attentes

### 3. Cadre conceptuel

#### 3.1 Le poste

##### 3.1.1 Définition théorique et terminologies apparentes

##### 3.1.2 Description de postes et ses composantes

3.1.3 Analyse de fonctions versus description de postes et de fonctions

3.1.4 Utilisation et pertinence, nature et intention.

#### 4. Méthodologie

4.1 Analyse des besoins

4.2 Revue de la littérature

4.3 Méthode retenue pour l'élaboration des descriptions de fonction

#### 5. Mise en œuvre

5.1 Rencontres préliminaires

5.2 Recension des écrits

5.3 Analyse des descriptions d'emplois et autre documents existants

5.4 Planification et entretien avec les différentes directions

5.5 Traitement et analyse des données recueillies

5.6 Élaboration du recueil de poste et des profils de compétences

#### 6. Recommandations

### **8. Clauses particulières**

- 1- La mandataire aura accès au matériel de bureau du CSSS de la Vieille-Capitale qui lui aura été préalablement attribué pour la réalisation de son mandat.
- 2- La mandataire aura également accès à la documentation et à l'information nécessaires dans l'exercice de son mandat.
- 3- Le présent mandat de stage n'est pas rémunéré, cependant un montant forfaitaire sera alloué à la mandataire.
- 4- La mandataire devra fournir, dans des délais raisonnables, les dates où elle devra s'absenter du milieu de travail pour des raisons de formation.

**9. Signatures de la cliente, du professeur-conseiller et du mandataire**

\_\_\_\_\_  
**Diane Baulne**, Chef du service de la PMO et de la Dotation  
CSSS de la Vieille-Capitale.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
**Nancy Brassard**, Professeure-conseillère  
École nationale d'administration publique

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
**Maude Savoie**, Candidate à la M.A.P  
École nationale d'administration publique

\_\_\_\_\_  
Date



## **ANNEXE B : RÉSUMÉ DE L'INTERVENTION**

**RÉSUMÉ STAGE MAUDE SAVOIE – 11 janvier au 6 mai 2011**

<b>DATES</b>	<b>ÉVÈNEMENTS</b>
11 janvier	Début de stage et journée d'accueil.
12 au 21 janvier	Familiarisation et lecture des documents, politiques, etc.
24 janvier au 16 février	Préparation des aide-mémoires/questionnaires (106) pour la direction de la <b>SM-EJ</b> .
11 février	Rencontre avec Mme Francine Blackburn et M. Michel Arseneault concernant le cadre de référence sur « Le développement des pratiques de soins et de services de première ligne » et ses impacts sur le mandat.
16 février	Rencontre Mme Marie-Claude Alain ( <b>SM-EJ</b> ), concernant le mode de diffusion des documents au sein de la direction.
17 février	Réunion des cadres à l'auditorium concernant le cadre de référence.
23 février	Rencontre avec Mme Goudreault afin de valider la nouvelle orientation du mandat.
21 février au 29 avril	<p><b>SM-EJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des aide-mémoires afin de les arrimer au cadre de référence;</li> <li>- Envoi de la version finale des documents à Mme Alain (28 février);</li> <li>- Suivi téléphonique auprès de Mme Denise Langlois et Mme Alain (14, 28 mars et 11 avril).</li> </ul> <p>En bref : Toujours en attente des documents complétés. Toutefois, les documents seront complets et en version finale lors de la réception.</p> <p><b>SAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration des aide-mémoires pour la direction;</li> <li>- Rencontre avec Mme Céline Allard (2 mars);</li> <li>- Envoi des documents à Mme Allard (7 mars);</li> <li>- Suivi par Lotus Note avec Mme Allard (25 mars et 12 avril);</li> <li>- Suivi téléphonique (21 avril) et par Lotus avec Mme Suzanne Julien (26 avril).</li> </ul>

En bref : Toujours en attente des aide-mémoires complétés. Mme Julien doit recenser les descriptions de fonctions existantes. Il faudra par la suite reclasser les « activités » de chaque titre d'emploi par compétences.

#### **HSLD**

- Élaboration des aide-mémoires pour la direction;
- Rencontre avec M. Robert Gagné (2 mars);
- Envoi des premiers documents (4 mars);
- Élaboration d'aide-mémoires additionnels et renouvellement des descriptions existantes en profils de compétences;
- Envoi de la deuxième partie des documents (21 mars).

En bref : Toujours en attentes d'une réponse. La moitié des réponses reçues ne nécessiteront pas de modifications. Pour ce qui est de l'autre moitié, il ne restera qu'à reclasser les « activités » inscrites dans les descriptions de fonctions par compétences dans les nouveaux profils.

#### **DSPH**

- Rencontre avec Mme Marlène Imbault (16 mars);
- Élaboration des aide-mémoires pour la direction;
- Envoi de l'ensemble des aide-mémoires (18, 23 mars);
- Réception des descriptions de fonctions existantes en version papier (29 et 31 mars);
- Réception des descriptions de fonctions existantes par courriel (8-14 avril).

En bref : Toutes les informations nécessaires pour finaliser les profils sont en notre possession et les profils de compétences sont montés (en-tête, nomenclature, exigences du poste, etc.). Il ne reste qu'à reclasser les « activités » inscrites dans la description de fonction par compétences dans les nouveaux profils.

#### **DGA (des affaires universitaires et cliniques, secteur de la santé publique, de la prévention et de la **promotion de la santé**)**

- Élaboration des questionnaires du secteur nommés;
- Rencontres (2) avec Mme Marie-Josée Routier (15 mars et 11 avril);
- Ajouts d'éléments concernant l'équipe de promotion de la santé.

En bref : Les profils de compétences de l'équipe de promotion de la santé sont complétés et prêt à être diffusés.

	<p><b>DSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de rendez-vous par téléphone avec Mme Annette Girard (22 mars);</li> <li>- Étant donné l'horaire chargé de la DSI, aucune suite n'a pu être donnée.</li> </ul>
2 au 6 mai	<p>Élaboration d'un « dossier de succession » pour le prochain stagiaire.</p> <p>Élaboration et structure du recueil de profils de compétences.</p>
6 mai	Fin de Stage



**ANNEXE C : DÉFINITION DES SEPT COMPÉTENCES CLÉS DU  
CSSS DE LA VIELLE-CAPITALE**

*La présente annexe est un extrait du cadre de référence portant sur le développement des pratiques de soins et de services de première ligne du CSSS de la Vieille-Capitale (p.17-19).*

### **5.1 Les compétences professionnelles**

Les compétences professionnelles font référence à la capacité d'exercer sa profession selon les normes, les obligations et les exigences liées aux pratiques reconnues et attendues au CSSS de la Vieille-Capitale. Ces compétences correspondent aux connaissances apprises en cours de formation et en cours d'emploi, en fonction de l'évolution et de l'adaptation des pratiques. Elles consistent à assumer pleinement les rôles et les responsabilités inhérents à l'exercice de cette profession, notamment d'assurer son propre développement professionnel selon les exigences de l'établissement, du programme, du secteur d'activité concerné ainsi que de sa discipline.

### **5.2 Les compétences organisationnelles**

Les compétences organisationnelles correspondent à la capacité d'agir en cohérence avec l'environnement organisationnel, les finalités du programme de soins et de services où s'exercent la profession, les mandats et la mission de l'établissement, incluant la désignation universitaire.

### **5.3 Les compétences relationnelles**

Les compétences relationnelles s'articulent autour de la capacité d'établir et de maintenir une relation professionnelle avec l'usager, ses proches, le personnel de l'établissement et également avec celui des organisations offrant des soins et des services en continuité ou en complémentarité avec ceux du Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale. Ces compétences relationnelles s'appliquent aussi avec les stagiaires, les résidents en médecine, les chercheurs et les partenaires des maisons d'enseignement.

### **5.4 Les compétences de collaboration interprofessionnelle**

Les compétences de collaboration interprofessionnelle représentent la capacité de réaliser, dans les processus cliniques, des actions collectives avec d'autres professionnels, à travers le partage d'information et la prise de décision, tout en favorisant la meilleure participation possible de la personne et de ses proches. Ces compétences optimisent la participation du personnel à la prise de décision clinique intradisciplinaire et interdisciplinaire, et encouragent le respect des contributions de tous les professionnels<sup>15</sup>.

## **5.5 Les compétences en autoévaluation**

Les compétences en autoévaluation consistent à exercer la capacité d'évaluer régulièrement sa pratique professionnelle et de parfaire continuellement ses compétences dans son domaine. C'est un élément clé du développement professionnel. Un plan de développement (ex. : portfolio) peut répondre à des objectifs de perfectionnement en regard des compétences spécifiques à améliorer ou à développer, en lien avec les bonnes et les meilleures pratiques, les pratiques exemplaires ou de pointe requises dans son secteur de soins ou de services.

## **5.6 Les compétences pédagogiques**

Les compétences pédagogiques correspondent à la capacité de tout le personnel à contribuer aux activités d'enseignement de l'établissement soit par l'accueil des stagiaires et des résidents en médecine dans les milieux de pratique, soit par la supervision et le soutien à ces derniers dans leurs activités d'apprentissage. Les compétences pédagogiques s'actualisent aussi au niveau de l'accompagnement professionnel des personnes face à leur intégration à l'emploi ou face au développement optimal des compétences requises à l'exercice de leur fonction. Cela inclut la supervision clinique, le cas échéant.

Les compétences pédagogiques attendues par le superviseur de stage sont reprises à l'intérieur du document *Cadre d'exercice de la pratique professionnelle de la supervision de stagiaire*.

## **5.7 Les compétences liées à la sécurité de l'utilisateur**

Les compétences liées à la sécurité des usagers réfèrent à la capacité d'améliorer la qualité et la sécurité des soins et des services :

- en prenant l'engagement, individuellement ou collectivement, d'appliquer les connaissances, les compétences et les pratiques liées à la sécurité des usagers dans son travail de tous les jours;
- en communiquant efficacement pour assurer la sécurité des usagers;
- en identifiant les situations qui exposent les usagers à des risques afin de pouvoir les reconnaître et les gérer;
- en gérant de façon optimale les facteurs humains et environnementaux;
- et enfin, en reconnaissant les événements indésirables, y réagir efficacement pour atténuer le préjudice qu'ils causent à l'utilisateur, les divulguer et prendre les mesures pour en éviter la récurrence<sup>16</sup>.

**ANNEXE D: PROFILS DE COMPÉTENCES**  
*(Deux exemplaires)*



*Étant donné qu'il aurait été trop lourd de mettre en annexe l'ensemble des profils de compétences, la présente annexe illustre le profil de compétences d'une infirmière clinicienne en promotion de la santé et celui d'une infirmière clinicienne en santé scolaire. Le deuxième profil est incomplet en raison de l'absence de validation et de réponses de la part de la Direction de la santé mentale, de l'enfance et de la jeunesse.*

**INFIRMIER(ÈRE) CLINICIEN(NE)  
ÉQUIPE SANTÉ PUBLIQUE, PRÉVENTION ET PROMOTION DE LA SANTÉ**

Titre d'emploi :	Infirmier(ère) Clinicien(ne)
Numéro du titre d'emploi :	1911
Direction :	Santé publique, prévention et promotion de la santé
Secteur d'activité :	Promotion de la santé

**Nomenclature du titre d'emploi**

Personne qui assume la responsabilité d'un ensemble de soins infirmiers en fonction des besoins bio-psychosociaux d'usagers ou de groupes de personnes qui lui sont confiés. Elle évalue l'état de santé, détermine et assure la réalisation du plan de soins et de traitements infirmiers des usagers présentant des problèmes de santé complexes et/ou des dimensions bio-psycho-sociales variées. Elle prodigue les soins et traitements infirmiers et médicaux dans le but de maintenir la santé, de la rétablir et de prévenir la maladie.

Elle conçoit, applique et évalue les programmes de soins requérant des connaissances avancées, visant des problèmes de santé complexes et/ou comportant des dimensions bio-psycho-sociales variées. Cette personne participe au développement ou adapte des outils cliniques et d'évaluation de la qualité des soins, elle coordonne le travail d'équipe et exerce un rôle consultatif auprès de ses collègues et de l'équipe interdisciplinaire.

Elle identifie, pour les usagers, les besoins et interventions nécessitant une coordination de services dans l'établissement et entre différents établissements ou organismes du milieu. Elle assure, le cas échéant, la coordination de ces services.

Elle assure l'orientation du nouveau personnel et participe à la formation des stagiaires. Elle supervise l'enseignement fait aux usagers, à leurs proches et à des groupes de personnes dans les programmes spécifiques et collabore à la recherche.

**Description sommaire du poste**

Agir comme agent de promotion afin de promouvoir l'acquisition et le maintien des saines habitudes de vies par le biais d'actions éducatives et environnementales auprès de

la clientèle scolaire, municipale, communautaire, professionnels du CSSS-VC et/ou des agents multiplicateurs.

## **Compétences à développer**

### **Compétences professionnelles**

Ces compétences correspondent aux connaissances apprises en cours de formation et en cours d'emploi, en fonction de l'évolution et de l'adaptation des pratiques. Elles sont exposées ci-haut, sous l'intitulé « Nomenclature du titre d'emploi ».

### **Compétences organisationnelles**

#### **Génériques**

- Connaître la structure du système de santé québécois notamment les principaux domaines de la santé publique, le Plan d'action gouvernemental, le Plan d'action régional et le Plan d'action local;
- Connaître le réseau local des services et des partenaires;
- Connaître le programme «0-5-30 combinaison prévention ».

#### **Spécifiques**

- Agir à titre de personne-ressource et de conseiller(ère) en matière de saines habitudes de vie ;
- Soutenir les différents milieux lors de la transformation de leurs environnements  
Combiner des stratégies individuelles et environnementales ;
- Assurer une cohérence dans les messages éducatifs et environnementaux diffusés auprès des clientèles visées;
- Soutenir les partenaires dans la coordination et la réalisation d'activités auprès de leur population ;
- Valider le contenu du matériel promotionnel et informationnel élaboré par les partenaires ;
- influencer les messages véhiculés par les partenaires lors des différentes activités de promotion de la santé;

- Planifier, coordonner et réaliser des présentations sur les saines habitudes de vie et/ou de promotion de la santé;
- Mobiliser une population, afin de favoriser son autonomie en matière de saines habitudes de vie;
- Assurer un suivi et évaluer la portée des actions de promotions de la santé.

#### **Compétences relationnelles**

- Établir et maintenir une relation professionnelle avec l'ensemble des acteurs internes et externes du CSSS de la Vieille-Capitale;
- Créer des alliances et travailler en concertation avec les partenaires;

#### **Compétences de collaboration interprofessionnelles**

- Être en mesure de travailler en interdisciplinarité et en réseau.

#### **Compétences en autoévaluation**

- Autoévaluer régulièrement sa pratique professionnelle;
- Connaître ses limites et savoir référer à d'autres professionnels lorsque la situation l'exige;
- Parfaire continuellement ses compétences en cherchant la formation ou le soutien requis, le cas échéant.

#### **Compétences pédagogiques**

- Être en mesure d'animer un groupe de personne;
- Participer à des activités de développement (évaluation et recherche) et assurer le transfert des connaissances identifiées pertinentes à son programme lorsque requis;
- Accueillir, superviser et soutenir les stagiaires dans leurs activités d'apprentissage lorsque requis.

### **Compétences liées à la sécurité de l'utilisateur**

- Doit prendre les mesures nécessaires afin de veiller à sa propre sécurité, à celle de ses pairs et des usagers, et ce, en améliorant la qualité de ses soins et de ses services.

### **Exigences du poste**

#### **Formation académique**

- Doit détenir un baccalauréat en sciences infirmières
- Doit être membre en règle de l'Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec

#### **Expérience pratique**

- Une (1) année d'expérience en soins infirmiers en santé communautaire (CLSC) **et/ou** en milieu hospitalier

#### **Aptitudes**

- Bonne communication interpersonnelle et relationnelle
- Capacité de travailler individuellement, en équipe ou en groupe
- Esprit de synthèse et d'analyse
- Capacité d'innover et de mener à terme des projets
- Flexibilité et capacité d'adaptation au changement
- Capacité à être en interrelation



**INFIRMIER(ÈRE)  
SANTÉ SCOLAIRE (5-18 ans)**

Titre d'emploi :           Infirmier(ère)  
Numéro du titre d'emploi : 2471  
Direction :               Santé mentale, enfance, jeunesse  
Secteur d'activité :       Santé scolaire

**Nomenclature du titre d'emploi**

Personne qui assume la responsabilité d'un ensemble de soins infirmiers en fonction des besoins bio-psycho-sociaux d'usagers ou de groupes de personnes qui lui sont confiés. Elle évalue l'état de santé de l'usager, détermine et assure la réalisation du plan de soins et de traitements infirmiers. Elle prodigue les soins et traitements infirmiers et médicaux dans le but de maintenir la santé, de la rétablir et de prévenir la maladie.

Elle planifie, dispense et évalue l'enseignement aux usagers, à leurs proches et à des groupes de personnes. De plus, elle participe à la recherche visant la promotion de la santé et la prévention de la maladie.

**Description sommaire du poste**

**Compétences requises**

**Compétences professionnelles**

Ces compétences correspondent aux connaissances apprises en cours de formation et en cours d'emploi, en fonction de l'évolution et de l'adaptation des pratiques. Elles sont exposées ci-haut, sous l'onglet « Nomenclature du titre d'emploi ».

**Compétences organisationnelles**

**Génériques**

- Connaître et appliquer les règles de rédaction des notes aux dossiers conformes aux normes en vigueur dans l'établissement;
- Connaître et appliquer le code d'éthique;
- Connaître le profil de la population à desservir et l'environnement dans lequel son client évolue;
- Intervenir en situation de crise, afin de désamorcer cette crise;

- Connaître l'ensemble des modifications apportées à la Loi sur la protection de la jeunesse et les impacts sur sa propre pratique;
- Connaître les étapes du développement de l'enfant et savoir repérer les retards de développement;
- Connaître les principaux troubles de santé mentale en jeunesse;
- Savoir repérer un problème de dépendance, de violence conjugale et familiale, de suicide, d'homme en difficulté et savoir intervenir adéquatement en fonction de son champ professionnel;
- Reconnaître les problèmes d'attachement et de comportement, puis savoir comment intervenir ou savoir à qui référer;
- Reconnaître les indices de vulnérabilité chez les parents et les référer au besoin;
- Reconnaître la réalité des jeunes parents dans un contexte de grossesse, de parentalité et de développement d'un projet de vie et intervenir en conséquence;
- Soutenir les pratiques parentales favorables au développement de l'enfant;
- Repérer les signes d'abus, de négligence et de violence conjugale et familiale chez les enfants exposés, intervenir adéquatement ou référer aux ressources spécialisées;

### **Spécifiques**

- Assurer l'évaluation, le dépistage, le counseling, l'enseignement et le suivi des interventions liées aux habitudes de vie (alimentation, exercice physique, consommation abusive de psychotropes, comportements sexuels à risque, tabac, poids, etc.);
- Procéder au dépistage des ITSS et offrir le counseling pré et post test;
- Décider du type de prélèvement requis et interprète les résultats des analyses demandées;
- Faire l'intervention préventive auprès des personnes atteintes d'une ITSS et leurs partenaires;
- Réaliser l'examen génital dans le processus d'évaluation de la condition physique, pour les garçons de 15 ans et plus;

- Offrir le service pour le dépistage de grossesses, la contraception orale d'urgence et le counseling pour la prise de décision quant à la poursuite ou non de la grossesse;
- Assurer des services infirmiers courant en milieu scolaire et un rôle de soutien-conseil auprès de l'école dans l'organisation des premiers soins;
- Planifier, organiser et participer à des activités d'information, de prévention ou d'éducation en fonction des besoins du milieu.

#### **Compétences relationnelles**

- Établir et maintenir une relation professionnelle avec l'ensemble des acteurs internes et externes du CSSS de la Vieille-Capitale ;
- Avoir une bonne communication interpersonnelle et relationnelle;
- Être capable de faciliter une relation d'aide.

#### **Compétences de collaboration interprofessionnelles**

- Être en mesure de travailler en interdisciplinarité et pouvoir travailler en réseau.

#### **Compétences en autoévaluation**

- Autoévaluer régulièrement sa pratique professionnelle, parfaire continuellement ses compétences en cherchant la formation ou le soutien requis, le cas échéant.

#### **Compétences pédagogiques**

- Accueillir, superviser et soutenir les stagiaires dans leurs activités d'apprentissage lorsque requis;
- Participer à des activités de développement (évaluation et recherche) et transfert des connaissances identifiées pertinentes à son programme lorsque requis;
- Être en mesure de superviser un groupe de personne.

### **Compétences liées à la sécurité de l'utilisateur**

- Doit prendre les mesures nécessaires afin de veiller à sa propre sécurité, à celle de ses pairs et usagers, et ce, en améliorant la qualité de ses soins et de ses services.

### **Exigences du poste**

#### **Formation académique**

Doit détenir un diplôme d'études collégiales en soins infirmiers

Doit être membre en règle de l'Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec

#### **Expérience pratique**

Une (1) année d'expérience en soins infirmiers en santé communautaire.

#### **Aptitudes**



## **ANNEXE E : QUESTIONNAIRES**

*Suite à diverses rencontres, le format du questionnaire suivant a été privilégié afin de réduire la durée du temps de réponse.*

**Aide-mémoire d'analyse de l'emploi  
d'infirmier(ère) en santé scolaire (5-18 ans)  
Direction de la santé mentale de l'enfance et de la jeunesse**

1. Veuillez rédiger, en quelques phrases (3-4), un court libellé spécifique au poste d'infirmière en santé scolaire. – *Voir section « Description sommaire du poste » -*
  
2. Veuillez vérifier si certaines compétences doivent être soustraites, modifiées ou ajoutées. – *Voir section « Compétences requises » -*
  
3. Identifiez cinq (5) habiletés/qualités spécifiques au poste d'infirmière en santé scolaire que vous jugez essentielles. - *Voir section « Exigences du poste ». Ces habiletés apparaîtront lors de l'affichage de poste. –*

**Merci de votre précieuse collaboration !**

**Maude Savoie**  
*Stagiaire à la maîtrise en administration publique  
Service de la PMO et Dotation -DRH  
Tél. : 418-529-4777 poste 20128  
Courriel : [maude.savoie@csssvc.qc.ca](mailto:maude.savoie@csssvc.qc.ca)*

**INFIRMIER(ÈRE)  
SANTÉ SCOLAIRE (5-18 ans)**

Titre d'emploi :           Infirmier(ère)  
Numéro du titre d'emploi : 2471  
Direction :               Santé mentale, enfance, jeunesse  
Secteur d'activité :       Santé scolaire

**Nomenclature du titre d'emploi**

Personne qui assume la responsabilité d'un ensemble de soins infirmiers en fonction des besoins biopsychosociaux d'usagers ou de groupes de personnes qui lui sont confiés. Elle évalue l'état de santé de l'usager, détermine et assure la réalisation du plan de soins et de traitements infirmiers. Elle prodigue les soins et traitements infirmiers et médicaux dans le but de maintenir la santé, de la rétablir et de prévenir la maladie.

Elle planifie, dispense et évalue l'enseignement aux usagers, à leurs proches et à des groupes de personnes. De plus, elle participe à la recherche visant la promotion de la santé et la prévention de la maladie.

**Description sommaire du poste**

**Compétences requises**

**Compétences professionnelles**

[...]

**Compétences organisationnelles**

**Génériques**

- [...]

**Spécifiques**

- [...]

### **Compétences relationnelles**

- Établir et maintenir une relation professionnelle avec l'ensemble des acteurs internes et externes du CSSS de la Vieille-Capitale ;
- Avoir une bonne communication interpersonnelle et relationnelle;
- Être capable de faciliter une relation d'aide.

### **Compétences de collaboration interprofessionnelles**

- Être en mesure de travailler en interdisciplinarité et pouvoir travailler en réseau.

### **Compétences en autoévaluation**

- Autoévaluer régulièrement sa pratique professionnelle, parfaire continuellement ses compétences en cherchant la formation ou le soutien requis, le cas échéant.

### **Compétences pédagogiques**

- Accueillir, superviser et soutenir les stagiaires dans leurs activités d'apprentissage, lorsque requis;
- Participer à des activités de développement (évaluation et recherche) et transfert des connaissances identifiées pertinentes à son programme lorsque requis;
- Être en mesure de superviser un groupe de personne.

### **Compétences liées à la sécurité de l'utilisateur**

- Prendre les mesures nécessaires afin de veiller à sa propre sécurité, à celle de ses pairs et usagers, et ce, en améliorant la qualité de ses soins et de ses services.

### **Exigences du poste**

#### **Formation académique**

Doit détenir un diplôme d'études collégiales en soins infirmiers

Doit être membre en règle de l'Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec



### **Expérience pratique**

Une (1) année d'expérience en soins infirmiers en santé communautaire.

### **Aptitudes**

**Aide-mémoires d'analyse de l'emploi de préposé à l'entretien ménager  
(travaux lourds), hygiène et salubrité en maison des naissances  
Direction de la santé mentale de l'enfance et de la jeunesse**

1. À moins que vous jugiez que la nomenclature du titre d'emploi soit exhaustive, veuillez rédiger, en quelques phrases (3-4), un court libellé spécifique au poste de préposé à l'entretien ménager (travaux lourds) à l'hygiène et salubrité en maison des naissances. -*Voir section « Description sommaire du poste »* -
  
2. Veuillez vérifier si certaines compétences doivent être soustraites, modifiées ou ajoutées. – *Voir section « Compétences requises »* -
  
3. S'il y a lieu, identifiez cinq (5) habiletés/qualités spécifiques au poste de préposé à l'entretien ménager (travaux lourds) à l'hygiène et salubrité en maison des naissances que vous jugez essentielles. - *Voir section « Exigences du poste »*. *Ces habiletés apparaîtront lors de l'affichage de poste.* –

**Merci de votre précieuse collaboration !**

***Maude Savoie***

*Stagiaire à la maîtrise en administration publique*

*Service de la PMO et Dotation -DRH*

*Tél. : 418-529-4777 poste 20128*

*Courriel : [maude.savoie@csssvc.qc.ca](mailto:maude.savoie@csssvc.qc.ca)*

**PRÉPOSÉ(E) À L'ENTRETIEN MÉNAGER (Travaux lourds)  
HYGIÈNE ET SALUBRITÉ EN MAISON DES NAISSANCES**

Titre d'emploi : Préposé à l'entretien ménager (travaux lourds)  
Numéro du titre d'emploi : 6334  
Direction : Santé mentale, enfance et jeunesse  
Secteur d'activité : Hygiène et salubrité en maison des naissances

**Nomenclature du titre d'emploi**

Personne affectée au nettoyage et au maintien de la propreté à l'établissement; elle exécute en particulier les travaux lourds.

**Description sommaire du poste**

**Compétences requises**

**Compétences professionnelles**

**Compétences organisationnelles**

**Génériques**

**Spécifiques**

**Compétences relationnelles**

- Établir et maintenir une relation professionnelle avec l'ensemble des acteurs internes et externes du CSSS de la Vieille-Capitale ;
- Avoir une bonne communication interpersonnelle et relationnelle;

**Compétences de collaboration interprofessionnelles**

### **Compétences en autoévaluation**

### **Compétences pédagogiques**

### **Compétences liées à la sécurité de l'utilisateur**

- Doit prendre les mesures nécessaires afin de veiller à sa propre sécurité, à celle de ses pairs et usagers, et ce, en améliorant la qualité de ses soins et de ses services.

### **Exigences du poste**

#### **Formation académique**

- Doit détenir un diplôme d'études secondaires.

#### **Expérience pratique**

- Aucune exigence particulière



**ANNEXE F : LISTE DES PROFILS DE COMPÉTENCES  
PAR DIRECTION**

**Direction de la santé mentale, de l'enfance et de la jeunesse (1 de 3)**

Titre d'emploi		Description sous-service
C a t é g o r i e 1	Infirmier(ère) clinicien(ne) - 1911	Guichet santé mentale
		SI SM Titularisation
		Suivi clinique en RNI
		Suivi Clinique en RNI SM
		SM-Soutien intensité variable
		SM-Suivi intensif communauté
		Clinique jeunesse
		Santé parentale et infantile
		Clinique périnatale
		SI Clinique périnatale et périn. Titularis
		Santé scolaire 5-18 ans
		Santé préventive FEJ-HVDR
		Guichet accès SM- enfance jeunesse HV
		PSJP
		Infirmier(ère) clinicien(ne) ASI - 1912
Santé parentale et infantile		
Santé scolaire 5-18 ans		
Infirmier(ère) - 2474	Suivi clinique en RNI SM	
	Guichet accès SM- enfance jeunesse SF	
	SI SM Titularisation	
	Suivi Clinique en RNI SM	
	SM-Soutien intensité variable	
	Clinique jeunesse	
	Santé parentale et infantile	
	SI Santé scol. Jeun. Et guichet	
	Clinique périnatale	
	SI Clinique périnatale et périn. Titularis	
Santé scolaire 5-18 ans		
PSJP		

C	Aide de service - 3244	Aides-natales-Maison des naissances
2	Préposé à l'entretien ménager (travaux lourds) - 8334	Hygiène-Salubrité-Maison des naissances

C a t é g o r i e 3	Agent(e) de la gestion financière - 1105	Encadrement RNI en SM
	Technicien(ne) en administration - 2101	Direction de la santé mentale enfance jeunesse
	Agent administratif cl.2 / commis sen. - 5302	Secrétariat SM
		Secrétariat FEJ
	Agent administratif cl.2 / sec. Médicale - 5302	Guichet accès SM-Enfance jeunesse
		Centre du jour SM Vitré
	Agent administratif cl.2 / Sec. - 5302	Secrétariat SM
		Guichet santé mentale
		Suivi clinique en RNI SM
		Secrétariat FEJ
Equipe intervention jeunesse (regrou)		
Agent administratif cl.1 / Aux. Archives	Encadrement RNI en SM	
	Secrétariat FEJ.	
Agent administratif cl.1 / sec. de direction - 5301	Direction de la santé mentale enfance jeunesse	
	Secrétariat-Maison des naissances	

Direction de la santé mentale, de l'enfance et de la jeunesse (2 de 3)	
Titre d'emploi	Description sous-service
Conseiller(ère) en promotion de la santé - 1121	Ecole en santé
Dietétiste-nutritionniste - 1223	Nutrition FEJ
Ergothérapeute - 1230	Educ. Fam. Et sociale 0-4 ans
Orthophoniste - 1255	Orthophonie
Spécialiste en activités cliniques - 1407	Clinique d'allaitement Encadrement RNI en SM
Psychologue (TR), TCH - 1546	Guichet santé mentale
	SM-Service de base première ligne
	Psychologie
	SM-Service de première ligne
	SM-Soutien intensité variable
C a t é g o r i e 4  Travailleur(euse) social(e) professionnel(le) - 1550	Psychologie 5-17 ans
	Guichet acc's SM-Enfance jeunesse
	Gestion de programme ASM
	Services sociaux courants
	SM-Services de base 1 ère ligne
	Service de 1ère ligne
	Suivi clinique en RNI
	SM-Soutien intensité variable
	PSBE-Alcochoix
	Gestion de programme FEJ
	SS Scolaire 5-18 ans
	Educ. Fam. Et sociale 0-4 ans
	Psychosocial 5-17 ans
	Crise et suivi intensif
	Équipe intervention jeunesse
	PSBE- report NEGS regroupé C/A 6513
	PSJB
Encadrement RNI en SM	
Services sociaux courants SM	
Organisateur communautaire - 1551	Communautaire ASM
	Communautaire PSJP
	NEGS
Agent(e) de relations humaines - 1553	PSJP
	Encadrement RNI en SM
Psycho-éducateur(trice) spécialisé(e) en réadapt.-1652	SEAM
	Educ. Fam. Et sociale 0-4 ans
	Psychosocial 5-17 ans
	NEGS
Assistant(e)-chef technicien(ne) en diététique- 2240	FLUPPY
	Nutrition FEJ

Direction de la santé mentale, de l'enfance et de la jeunesse (3 de 3)		
Titre d'emploi		Description sous-service
C a t é g o r i e  4	Technicien(ne) en diététique - 2257	Nutrition FEJ
		Encadrement RNI en SM
	Hygiéniste dentaire (TR), techn en hygiène - 2261	Santé dentaire prévention
		Activités de vie et bénévolat
	Technicien(ne) en assistance sociale - 2586	Administration budgétaire SM
		Services sociaux courant
		PSBE - ASM projet IPAC
		SM-Soutien intensité variable
		PSJP
	Éducateur- 2691	SM-Soutien intensité variable
SAEM		
Suivi clinique en RNI SM		
Psychosocial 5-17 ans		
Educ. Fam. & social 0-4 ans		
	Fluppy	



Direction du soutien à domicile (1 de 2)		
Titre d'emploi	Description sous-service	
C a t é g o r i e 1	Infirmier(ère) clinicien(ne) - 1911	SI à domicile SI SAD titularisation SI SAD DI-DP-TED titularisation Soins infirmiers - Réseau Services cliniques en RI PPA Projet novateur SAD PSBE - Prévention des chutes Encadrement RTF Centre de jour PPA
	Infirmier(ère) clinicien(ne) ASI - 1912	SI à domicile SI à domicile DI-DP-ED
	Infirmier(ère) 2474	SI à domicile SI SAD DI-DP-TED titularisation Soins infirmiers - Réseau Services cliniques en RI PPA Centre de jour PPA Projet BENZO Projet novateur SAD SI SAD titularisation
	Infirmier(ère) auxiliaire - 3455	SI à domicile PSBE - Prévention des chutes
C a t é g o r i e 2	Assistant(e) en readaptation - 3462	Centre de jour PPA
	Préposé(e) aux bénéficiaires - 3480	Centre de jour PPA
	Auxiliaire aux services de santé et sociaux - 3588	SA à domicile AFS - Habilitation Vivre chez soi Gestion de prog. SAD (DI-DP-TED) Serv. Psychosociaux SAD gestion de programme - aide gestion de prog. SAD- Horaires Serv. Cliniques en RI PPA Centre de jour PPA
	conducteur(trice) de véhicules lourds - 6355	Centre de jour PPA transport Us. Loisirs
C a t é g o r i e 3	Agent adm. c.1 / commis sen. Compt. - 5301	Gestion de prog. SAD DI-DP-TED
	Agent administratif cl.2 /commis sen. - 5302	Direction du soutien à domicile Gestion de prog. SAD- Horaires
	Agent administratif cl.1 / sec. de direction - 5301	Direction du soutien à domicile
	Agent administratif cl.2 / sec. Médicale - 5302	Gestion de prog. SAD SI
	Agent administratif cl.2 /Sec. - 5302	Direction du soutien à domicile Direction de prog. SAD SI Gestion de prog. SAD DI-DP-TED Gestion de prog. SAD psycho gestion de programme -Aide Serv. Cliniques en RI PPA Centre de jour PPA
	Agent administratif cl.3 /Commis inter. - 5303	Gestion de prog. SAD SI

Direction du soutien à domicile (2 de 2)		
Titre d'emploi	Description sous-service	
C a t é g o r i e  4	Dététiste-nutritionniste - 1223	Nutrition SAD
	Ergothérapeute - 1230	Direction du soutien à domicile
		Ergothérapie SAD
		Centre du jours PPA PSBE - Prévention des chutes
	Physiothérapeute - 1233	Physiothérapie SAD
		PSBE - Prévention des chutes
	Psychologue (TR) / TCM - 1548	Serv. Psychosociaux (DI-DP-TED)- SAD
	Travailleur(euse) sociale professionnel(le) - 1550	Serv. Psychosociaux (DI-DP-TED)- SAD
		Serv. Psychosociaux- SAD
		Serv. Psychosociaux - Réseau
		Centre de jour PPA
	Organisateur communautaire - 1551	Org. Communautaire SAD
	Technologiste médical (e) - 2223	SI à domicile
	Thérapeute en réadaptation physique - 2205	Pshysiothérapie SAD
PSBE prévention des chutes		
Technicien(ne) en assistance sociale - 2586	Serv. Psychosociaux (DI-DP-TED)- SAD	
	Serv. Psychosociaux- SAD	
	Serv. Psychosociaux - Réseau	
	Serv. Psychosociaux titularisation	
	Serv. Cliniques en RI PPA	
	Centre de jour PPA	
Éducateur(trice) - 2601	Serv. Psychosociaux (DI-DP-TED)- SAD	
	Serv. Clinique en RI PPA	
	Centre de jour PPA	

**Direction des services professionnels et hospitaliers (1 de 3)**

Titre d'emploi		Description sous-service
C a t é g o r i e  1	Infirmier(ère) clinicien(ne) - 1911	Clinique des voyageurs
		Santé courant
		SC titularisation
		UMF
		Santé préventive
		GMF-CM
		Immigrants réfugiés
		Info-santé - pandémie
		Info-santé
		Réponse 24/7Télesurveillance
		Protocole infirmier info-santé
		SI info-santé titularisation
		Rehaussement info-santé
		Hôpital de jour
		Consultation ext. Spécialisée
		Équipe psycho-gériatrique
Géiatrie ambulatoire		
Centre anti-poison		
Infirmier(ère) clinicien(ne) ASI - 1912	Prévention des infections	
	Santé courant	
	UMF	
	Gestion prog. Services courants	
Conseiller(ère) en soins infirmiers - 1913	Hôpital de jour	
	Prévention des infections	
	CAP-Gestion de soutien au programme	
Infirmier(ère) chef d'équipe - 2459	Info-Santé	
	Protocole infirmier info-santé	
Infirmier(ère) - 2474	Consultation exté spécialisée	
	SI-Evaluation et orientation communautaire	
	UMF	
	Consultation ext. spécialisée	
	Centre anti-poison	
	Rehaussement CAPQ	
	Cliniques des voyageurs	
	Santé courant	
	SC titularisation	
	UMF Titularisation	
	Équipe psycho-gériatrique	
	Santé préventive	
	Info-Santé	
	Réponse 24/7Télesurveillance	
SI info-santé titularisation		
Rehaussement info-santé		
Assistant(e) du supérieur immédiat - 2499	UMF	
	Info-Santé	
	Réponse 24/7Télesurveillance	
	Consultation exté spécialisée	
	SI-Evaluation et orientation communautaire	



Direction des services professionnels et hospitaliers (2 de 3)		
Titre d'emploi		Description sous-service
C a t é g o r i e 2	Assistant(e) technique au laboratoire / rad. - 3205	Imagerie médicale
	Assistant(e) technique senior en pharmacie - 3215	Pharmacie praticiens-regr.
	Assistant(e) technique en médecine dentaire - 3217	Réception clinique ext.
	Technicien(ne) classe "B" - 3224	Électrophysiologie
	Aide de service - 3224	UMF
		Gestion de programme services courants
	Préposé(e) aux bénéficiaires	Hôpital de jour
Consultation ext. Spécialisée		
Physiothérapie-Hôpital de jour SA-Évaluation et orientation communautaire		

C a t é g o r i e 3	Spécialiste en procédés administratifs - 1109	Information clientèle
	Technicien(ne) en administration - 2101	Direction des services prof. & hospitaliers
		Info-Santé-gestion soutien au programme
	Technicien(ne) en documentation - 2358	Information clientèle
		Direction des services prof. & hospitaliers
	Agent administratif cl.1/Sec. De direction - 5301	Information clientèle
		Gestion prog. Services courants
		Consultation ext. Spécialisée
		Pharmacie praticiens-regr.
	Agent administratif cl.2 /Commis Sen. - 5302	Clinique des voyageurs
		Direction des services prof. & hospitaliers
		Gestion prog. Services courants
		Archives
		Réception clinique ext.
		Réception
	Agent administratif cl.2 /Sec. Médicale - 5302	Info-Santé-gestion soutien au programme
		UMF
Gestion prog. Services courants		
Consultation ext. Spécialisée		
Administration-hop de jour - gériatrie		
Agent administratif cl.2 /Secrétaire - 5302	Archives	
	Immigrants réfugiés	
	Direction des services prof. & hospitaliers	
	Gestion prog. Services courants	
	UMF	
	Réception	
	Pharmacie praticiens-regr.	
Agent administratif cl.2 /Aux. Archives - 5302	CAP-Gestion soutien au programme	
	Protocole infirmier info-Santé	
Agent administratif cl.2 /Aux. Archives - 5302	Plan directeur clinico informatique	
	Gestion prog. Services courants	
	UMF	
	Archives	
	UMF-Archives	
	Réception clinique ext.	
	Réception	
	Surplus ag. Adm.ARCH.	



Direction des services professionnels et hospitaliers (3 de 3)		
Titre d'emploi	Description sous-service	
C a t é g o r i e  3	Agent administratif cl.3 /Commis inter. - 5303	UMF Réception clinique ext. Réception
	Agent administratif cl.3/ Prép. Admissions - 5303	UMF
	Agent administratif cl.3/ PAE - 5303	Clinique des voyageurs
		UMF
		Gestion prog. Services courants
		Services courants titularisation
		Archives
		Réception clinique ext.
		Réception
		Surplus ag. Adm. UMF

C a t é g o r i e  4	Dététiste-nutritionniste - 1223	UMF SC nutrition Nutrition-hop de jr-gériat.comm. C.
	Spécialiste des activités cliniques - 1407	UMF
	Physiothérapeute - 1233	UMF Physiothérapie-Hôp. De jour
	Psychologue (TR) / TCM - 1548	Serv. Sociaux courants Équipe psycho-gériatrique
	Travailleur(euse) sociale professionnel(le) - 1550	UMF
		Serv. Sociaux courants
		Équipe psycho-gériatrique
		Gériatrie ambulatoire Hôpital de jour
	Technologue en radio-diagnostic - 2205	Imagerie médicale
	Technologue spécialisé(e) en radiologie - 2212	Imagerie médicale
	Assistant-chef technologue (radiologie) - 2219	Imagerie médicale
	Technologiste médical(e) - 2223	Prélèvement
	Assistant(e)-chef du service des archives - 2242	Information clientèle
	Archiviste médical(e) - 2251	Information clientèle
		Archives
	Thérapeute en réadaptation physique - 2295	Physiothérapie-Hôp. De jour
		Archives
	Archiviste médical(e) Chef d'équipe - 2282	Archives

Direction de l'hébergement et soins LD. (1 de 2)			
Titre d'emploi	Description du sous-service		
C a t é g o r i e  1	Infirmier(ère) clinicien(ne) - 1911	SI PPA Surplus équipe de base composée SI SI rehaussement titularisation SI Titularisation	
	Infirmier(ère) Clinicienne ASI - 1912	SI PPA SI	
	Infirmier(ère) chef d'équipe - 2459	SI gériatrie communautaire SI PPA SI- surplus d'équipe de base SI	
	Assistant(e) infirmier-chef - 2489	SI PPA	
	Infirmier(ère) - 2474	SI PPA Habitation vivre chez soi Surplus équipe de base composée SI PPA équipe volante SI Titularisation	
	Candidat(e) à l'exercice de la prof. D'infirmier. - 2490	SA PPA SA- Surplus d'équipe de base	
	Assistant(e) du supérieur immédiat - 2499	SI Gériatrie communautaire SI PPA Ilôt prothétique SI-Surplus équipe de base SI SI rehaussement titularisation	
	Infirmier(ère) auxiliaire - 3455	SI Gériatrie communautaire SI PPA SI Ilôt prothétique SI PPA Equipe volante Habitation vivre chez soi Surplus équipe de base composée SI SI Rehaussement titularisation SI Titularisation	
	C a t é g o r i e  2	Préposé(e) en physiothérapie / ergothérapie - 3223	Ergothérapie
		Préposé(e) aux bénéficiaires - 3480	SA Gériatrie communautaire
			SA PPA
			SA Ilôt prothétique
			SA-Surplus équipe de base
			SA PPA équipe vplante
			SA PPA Occasionnel
			SA PPA- Accompagnement
Surplus équipe de base fusionnée			
SA			
Coordination des soins en CHSLD			
Activités de vie et bénévolat			

Direction de l'hébergement et soins LD. (2 de 2)		
	Titre d'emploi	Description du sous-service
C - 2	Moniteur(trice) en loisirs - 3699	Activités de vie et bénévolat
	Préposé(e) à l'entretien ménager (travaux lourds) - 6334	SA
	Conducteur(trice) de véhicules lourds - 6355	Transport us. Loisirs
C a t é g o r i e 3	Technicienne en administration - 2101	Direction HSLD Coordination des soins en HSLD
	Agent administratif cl.1/Sec. De direction - 5301	Direction adjointe HSLD
	Agent administratif cl.2 /Commis Sen. - 5302	Direction HSLD
		Coordination des soins en HSLD
		Gestion des horaires
	Agent administratif cl.2 /Secrétaire - 5302	Réception Coordination des soins en CHSLD
	Agent administratif cl.3 /Commis Inter. - 5303	Gestion des horaires
Agent administratif cl.3 / dactylo - 5151	Réception	
C a t é g o r i e 4	Educateur(trice) physique - 1228	Activités de vie et bénévolat
	Ergothérapeute - 1230	Ergothérapie
	Physiothérapie - 1233	Physiothérapie
	Psychologue (TR) / TCM - 1548	Direction adjointe
	Travailleur(euse) social(e) professionnel(le) - 1550	Gestion unité de vie
		Serv. Psychosociaux PPA.
	Récréologue - 1658	Activité de vie et bénévolat
	Thérapeute en réadaptation physique - 2295	Physiothérapie
	Technicien(ne) en assistance sociale - 2586	Activités de vie et bénévolat
	Educateur(trice) - 2691	Activités de vie et bénévolat
Technicien(ne) en loisirs - 2696	Activités de vie et bénévolat	