

MODÈLE DE GESTION OPTIMALE DES HORAIRES PAR L'AUTOREMPLACEMENT

Meilleures approches et meilleures
stratégies applicables en cas de
surplus de main-d'œuvre (Bloc 5)

Présenté par

Christian Beaudoin, Sophie Roberge

*Direction des ressources humaines, des
communications et des affaires juridiques*

Juillet à octobre 2019

POUR UNE CONFÉRENCE EFFICACE

- Suivre la réunion depuis un lieu calme où vous ne serez pas dérangés
 - Mettez votre appareil sur « mute » pour éviter aux autres participants les bruits ambiants (#6 ou sur votre téléphone, le petit micro barré)
 - Ne mettez pas votre ligne en mode « attente »
 - Cliquez sur l'écran de la présentation MyBys pour signifier votre désir de prendre la parole
 - Attendez que l'animateur dise votre nom avant de vous exprimer et identifiez votre lieu de travail avant de formuler votre question ou votre commentaire

ORDRE DU JOUR

- Meilleures approches de planification des horaires avec l'autoreplacement
 - Calendrier de planification des horaires et autoreplacement
 - Préalables à faire avant l'étape 1
 - Réflexions à avoir lors de la planification
 - Gestion des mutations et des affectations long terme avec les équipes d'autoreplacement
 - Identifier les postes temporairement dépourvus à long terme
 - Algorithme décisionnel : aide à la décision lorsqu'un poste est temporairement dépourvu
 - Tâches à effectuer durant l'étape 2
 - Outil: rapport employés disponibles
 - Meilleures stratégies applicables en cas de surplus de main-d'œuvre
 - Principes généraux de gestion du personnel en surplus
 - Liste des formations pour le personnel en surplus
- Période de questions

CALENDRIER DE PLANIFICATION DES HORAIRES ET AUTOREMPLACEMENT

La gestion des horaires de l'équipe d'autoreplacement s'actualise tout au long du processus de planification des horaires et se poursuit après l'affichage de l'horaire.

Selon le calendrier de préparation des horaires de travail, des actions doivent être posées à deux moments précis pour les équipes d'autoreplacement.

Calendrier de préparation des horaires de travail 2019-2020 - CISSCA (Amendé)

Période de référence	Date de création des horaires modèles	Date limite d'adaptation de la disponibilité	Rencontre de coordination des entrées en fonction	Rencontres de planification avec les gestionnaires	Date limite de mutation et de création des requêtes long terme	Octroi des affectations à long terme	Date limite pour demande de congé	Pré-affectation TP, date limite de création des requêtes court terme, évaluation des déplacements et optimisation des surplus	Pré-affectation de la liste de disponibilité	Date d'affichage des horaires	Rencontre d'optimisation des ressources
	Service des activités de remplacement	Employés		Service des activités de remplacement et gestionnaires	Dotation et soutien administratif	Service des activités de remplacement	Employés	Gestionnaires et soutien administratif	Service des activités de remplacement	Gestionnaires	Gestionnaires
7 15 sept. au 12 oct. 2019	31 juillet 2019	15 août 2019		7-8-9-12 août 2019	16 août 2019 ⁽²⁾	19 au 23 août 2019	23 août 2019	26 au 30 août 2019	3 au 6 sept. 2019 ⁽⁴⁾	6 sept. 2019 16h	11 sept. 2019
8 13 oct. au 9 nov. 2019	29 août 2019	12 sept. 2019		11-12-13 sept. 2019	17 sept. 2019	18-19-20 sept. 2019	20 sept. 2019	23 au 27 sept. 2019	30 sept. au 4 oct. 2019	4 oct. 2019 16h	9 oct. 2019

Préalables à faire avant l'étape 1

Tâches à effectuer durant l'étape 2

PRÉALABLES À FAIRE AVANT L'ÉTAPE 1

Date de création des horaires modèles	Date limite d'adaptation de la disponibilité	Rencontre de coordination des entrées en fonction	Rencontres de planification avec les gestionnaires	Date limite de mutation et de création des requêtes long terme	Octroi des affectations à long terme Étape 1
---------------------------------------	--	---	--	--	---

Avant le début de l'octroi des affectations à long terme, une planification des mouvements de main-d'œuvre et des besoins du prochain horaire est essentielle. Cette planification consiste à :

- Analyser le registre de poste:
 - Identifier les mouvements de main-d'œuvre (coordonner les mutations, prévoir les formations d'intégration et les orientations)
 - Identifier les postes temporairement dépourvus à long terme (évaluer les absences longue durée)
 - Identifier les postes d'autoreplacement (dont l'horaire doit être attribué)
- Se positionner par rapport à chacun des postes temporairement dépourvus à long terme (est-ce un besoin à combler ou non? Réévaluer des affectations à long terme courantes)
- Attribuer les quarts des besoins long terme aux équipes d'autoreplacement (selon les meilleures pratiques du bloc 4)
- Confirmer les besoins long terme à combler via la liste de rappel au SAR (création des requêtes)

RÉFLEXIONS À AVOIR LORS DE LA PLANIFICATION

- Est-ce que cette absence reflète les analyses que vous avez fait les trois (3) dernières années? Donc est-ce qu'elle est dans les limites normales ou est-ce que je suis au-delà des absences régulières sur mon unité?
- Combien ai-je déjà de salariés en absence actuellement et quels moyens j'ai utilisé jusqu'à présent pour combler ces absences?
- Combien ai-je de salariés ÉA actuellement et est-ce qu'ils sont pour la plupart assignés la majorité du temps
- Combien ai-je de TPR dans mon service et quelle est la hauteur des disponibilités additionnelles que celles-ci m'offrent? Est-ce que j'utilise déjà ces disponibilités additionnelles ou au contraire, ces dernières ne complètent pratiquement pas, ce qui me donne une marge de manœuvre pour les imprévus?

Il faut toujours avoir à l'esprit que l'objectif de ce projet est de stabiliser votre main-d'œuvre d'une part et d'autre part, redonner aux équipes volantes le rôle qu'elles doivent avoir et être orientées à plusieurs endroits afin de combler les besoins ponctuels. Dans le même sens, lorsque vous donnez des remplacements long terme, que ce soit partiellement ou totalement, l'objectif est de les maintenir jusqu'à la fin.

RÉFLEXIONS À AVOIR LORS DE LA PLANIFICATION (SUITE)

Réflexions à avoir pour la période de septembre :

Puisque plusieurs d'entre vous avez déjà donné des affectations en long terme à des personnes salariées de votre service ou à des équipes volantes, vous devrez sans doute faire l'analyse de vos besoins de remplacement en septembre et réévaluer, peut-être à la baisse, vos besoins de remplacement.

Dans le cas où vous souhaitez mettre fin à certaines de vos affectations, vous devrez, si la personne est en affectation depuis plus de six (6) mois, donner **un préavis de fin d'affectation de deux (2) semaines**.

Par contre, il serait probablement sage de ne pas précipiter les choses et de pouvoir saisir l'opportunité, si vous avez des affectations long terme déjà en place et que des équipes d'autoreplacement arrivent dans vos secteurs, pour orienter vos ÉA dans les services où vous avez indiqué qu'ils seraient susceptibles d'être déplacés, et ce, si vous avez des surplus.

Encore une fois, en cas de surplus, vérifier si vos salariés ont des banques de fériés au-delà de 5 jours et tentez de les écouler.

GESTION DES MUTATIONS ET DES AFFECTATIONS LONG TERME AVEC LES ÉQUIPES D'AUTOREMPLACEMENT

Les rencontres de coordination des entrées en fonction, prévues au calendrier de préparation des horaires, ont pour objectif d'analyser les mutations afin de minimiser les impacts des mutations autant pour l'employé nommé que pour les services.

Une fois l'entrée en fonction confirmée pour le prochain horaire, il y a **trois (3) cas de figure** applicables:

- Un temps partiel régulier (TPR) qui est sur un remplacement à long terme et qui obtient un poste d'autoreplacement (même service) → libère le long terme et transfère sur son poste d'autoreplacement.
- L'équipe volante qui est sur un remplacement à long terme qui obtient un poste d'autoreplacement → libère le long terme et transfère sur son poste d'autoreplacement
- Une personne salariée qui est sur un remplacement à long terme, mais qui n'a pas obtenu de poste d'autoreplacement → une analyse doit être faite avant de déterminer si elle doit libérer le long terme.
Au besoin, une discussion peut avoir lieu en rencontre de planification avec le Service des activités de remplacement ou encore avec votre AGP du Service des relations de travail.

IDENTIFIER LES POSTES TEMPORAIREMENT DÉPOURVUS À LONG TERME

Les postes temporairement dépourvus sont considérés à long terme lorsque la durée est:

- de plus de vingt-huit (28) jours pour la catégorie 1 (FIQ);
- de quatorze (14) jours et plus pour la catégorie 2 (FTQ).

Un poste temporairement dépourvu à long terme sera traité, s'il doit être comblé via la liste de rappel, de façon indivisible. En d'autres mots, il sera affecté à une seule et même personne qui est disponible pour combler la totalité du remplacement.

Un poste de l'équipe d'autoreplacement qui est temporairement dépourvu ne peut pas être comblé à long terme.

ALGORITHME : AIDE À LA DÉCISION LORSQU'UN POSTE EST TEMPORAIREMENT DÉPOURVU

Le poste temporairement dépourvu de son titulaire ...

... correspond au personnel requis en fonction des besoins du centre d'activités et les fluctuations d'activités (équipe de base et surcroît de travail)

... ne correspond pas au personnel requis en fonction des besoins du centre d'activités et les fluctuations d'activités

Est-ce que je suis en mesure d'attribuer l'horaire de ce besoin à un poste d'autoreplacement non-affecté?

Je procède à l'inscription d'un « non-remplacé »

OUI,
le besoin sera
totalement comblé avec
l'autoreplacement

EN PARTIE,
le besoin sera
partiellement comblé
avec l'autoreplacement

NON,
le besoin devra être
comblé par la liste de
rappel

Je procède à l'attribution
de tous les quarts du
besoin via la recherche
en fonction des bonnes
pratiques Virtuo

Je procède à l'attribution
partielle des quarts du
besoin via la recherche
en fonction des bonnes
pratiques Virtuo

Je m'assure que les
quarts non comblés du
besoin sont dans la liste
de la gestion courante
Virtuo

Selon l'étape 2 du calendrier de préparation des horaires, si le besoin peut être comblé par un TPR inscrit sur la liste de rappel puisqu'il a exprimé une disponibilité additionnelle à son horaire de travail, je procède à la pré-affectation.

TÂCHES À EFFECTUER DURANT L'ÉTAPE 2

Octroi des affectations à long terme Étape 1	Date limite pour demande de congé	Pré-affectation TP, date limite de création des requêtes court terme, évaluation des déplacements et optimisation des surplus Étape 2	Pré-affectation de la liste de disponibilité Étape 3	Date d'affichage des horaires Étape 4	Rencontre d'optimisation des ressources Étape 5
---	-----------------------------------	--	---	--	--

Une fois les affectations à long terme octroyées, plusieurs tâches doivent être effectuées par le gestionnaire et son soutien administratif:

- Valider et optimiser les horaires de base (répartir ou déplacer les congés de semaine et de fin de semaine en fonction des besoins, ne pas réquisitionner une ressource du lundi au vendredi)
- Prendre connaissance des affectations long terme octroyées* et valider les besoins résiduels
- Traiter les demandes de congé et se positionner (selon l' algorithme)
- Analyser la disponibilité additionnelle des TPR du service

**Selon les règles d'affectation (article 6), il est possible qu'une affectation à long terme soit octroyée à un titulaire de l'équipe d'autoreplacement. Si des quarts avaient été attribués préalablement à l'octroi de cette affectation à long terme, ceux-ci seront départis pour s'ajouter à la liste des besoins court terme à combler.*

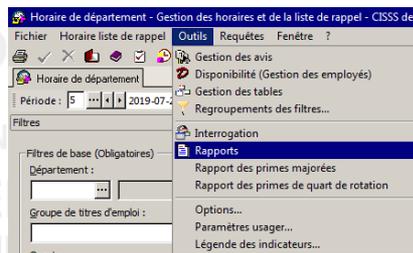
TÂCHES À EFFECTUER DURANT L'ÉTAPE 2 (SUITE)

Octroi des affectations à long terme Étape 1	Date limite pour demande de congé	Pré-affectation TP, date limite de création des requêtes court terme, évaluation des déplacements et optimisation des surplus Étape 2	Pré-affectation de la liste de disponibilité Étape 3	Date d'affichage des horaires Étape 4	Rencontre d'optimisation des ressources Étape 5
---	-----------------------------------	--	---	--	--

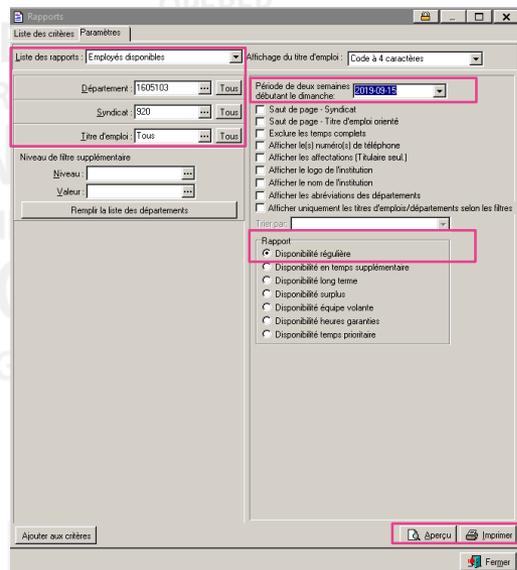
- Établir une stratégie pour combler les besoins court terme du prochaine horaire:
 - attribuer le besoin court terme à un titulaire de l'équipe d'autoreplacement (selon les meilleures pratiques du bloc 4) **OU**
 - pré-affecter le besoin court terme à un TPR en disponibilité additionnelle **OU**
 - combler le besoin court terme via la liste de rappel et le transmettre au SAR
- Ajouter les transactions TPna manquantes aux titulaires de poste d'autoreplacement
- Optimiser les besoins et surplus résiduels (annulation de besoin, répartition ou déplacement de besoin/surplus)
- Confirmer les besoins court terme à combler via la liste de rappel au SAR (création des requêtes)

OUTIL: RAPPORT EMPLOYÉS DISPONIBLES

Afin d'analyser la disponibilité additionnelle des TPR d'un service, vous pouvez utiliser le rapport Virtuo « Employés disponibles » du module Gestion des horaires et de la liste de rappel.



- 1- Sélectionner le bon rapport et préciser les critères
- 2- Choisir la période de deux semaines
- 3- Choisir le type de disponibilité
- 4- Aperçu ou imprimer



Employés disponibles (du 1 septembre 2019 au 14 septembre 2019)

920, SQUEES-FTQ (CISSSCA) 3480, Prép.bénéfic.		Ancienneté (ans - jours)	Nb. jours par sem.	Fin de semaine	Remarque Absence long terme	Dim 31 sept.	Lun 02 sept.	Mar 03 sept.	Mer 04 sept.	Jeu 05 sept.	Ven 06 sept.	Sam 07 sept.	Dim 08 sept.	Lun 09 sept.	Mar 10 sept.	Mer 11 sept.	Jeu 12 sept.	Ven 13 sept.	Sam 14 sept.
Titre d'emploi	Département	1 an(s), 86.93 j(r)	1: 10/14	1/2	01 - horaire minimum d'heures pour un remplacement: 7														
3480, Prép. bénéf.	AD - LISTE DE RAPPEL (HDL)							07:00	15:00			23:00	23:00	23:00	23:00	23:00	15:00	15:00	
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE CHIRURGIE (HDL)							16:01:00	16:02:00			16:02:00	16:02:00	16:02:00	16:02:00	16:02:00	16:02:00	16:02:00	
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE MEDECINE (HDL)							10:29:23	10:34:44			10:34:42	10:34:42	10:34:42	10:34:42	10:34:42	10:34:44	10:34:44	
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE MEDECINE (HDL)							3:48:00	3:48:00			3:48:00	3:48:00	3:48:00	3:48:00	3:48:00	3:48:00	3:48:00	
						35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
						Semaine 1 29.00h					Semaine 1 36.25h								
Titre d'emploi	Département	1 an(s), 17.14 j(r)	1: 10/14	1/2															
3480, Prép. bénéf.	AD - HYPERBARE (HDL)							07:00	07:00	07:00									
3480, Prép. bénéf.	AD - LISTE DE RAPPEL (HDL)							15:00	15:00	15:00									
3480, Prép. bénéf.	AD - REGOUEMENT TRANSITOIRE - LITS SPFV							16:03:00	16:03:00	16:03:00									
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE MEDECINE (HDL)							10:29:25	10:29:25	10:29:25									
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE SOINS INTENSIFS INTERM. (HDL)							7:25	7:25	7:25									
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE MEDECINE (HDL)							3:48:00	3:48:00	3:48:00									
						35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
						Semaine 1 29.00h					Semaine 1 29.00h								
Titre d'emploi	Département	320.27 j(r)	1: 7/14	1/2															
3480, Prép. bénéf.	AD - LISTE DE RAPPEL (HDL)																		
3480, Prép. bénéf.	AD - SOINS GENERAUX PSYCHIATRIQUES - ADUI							07:00	07:00	07:00									
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE CARDIOLOGIE-HEMATOLOGIE (HDL)							15:00	15:00	15:00									
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE COURTE DUREE GERIATRIQUE (HDL)							16:03:00	16:03:00	16:03:00									
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE DEBORDEMENT BE (HDL)							7:25	7:25	7:25									
3480, Prép. bénéf.	AD - UNITE MEDECINE (HDL)							3:48:00	3:48:00	3:48:00									
						35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
						Semaine 1 29.00h					Semaine 1 21.75h								

MEILLEURES STRATÉGIES APPLICABLES EN CAS DE SURPLUS DE MAIN-D'ŒUVRE

- Le projet vise à éliminer le temps supplémentaire obligatoire, à diminuer le temps supplémentaire et à améliorer la qualité des soins et la qualité de vie au travail.
- Une gestion adéquate des horaires est un prérequis essentiel pour éviter les surplus et les problématiques liées à l'organisation du travail.
- Voici donc les principes à appliquer en cas de surplus de personnel dans une vision organisationnelle plus qu'individuelle.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE GESTION DU PERSONNEL EN SURPLUS

1. Modifier l'horaire

- Pour les surplus anticipés de plus de 7 jours, réviser les horaires pour voir à les équilibrer autant que possible

2. Déplacer OU orienter

- Dans un premier temps, déplacer selon les orientations établies lors de la création du poste (déplacements occasionnels possibles)
- Déplacer ou orienter dans un autre secteur de sa direction après entente entre gestionnaires
- Déplacer ou orienter dans un secteur appartenant à une autre direction après entente entre gestionnaires et selon les mécanismes de partage de ressources en place.

3. Former OU orienter

- Former vos employés ou les orienter dans des secteurs possibles pour des déplacements
- Consulter la liste des formations disponibles des diapositives ci-après

4. Offrir des congés

5. Affecter à d'autres tâches

LISTE DES FORMATIONS POUR LE PERSONNEL EN SURPLUS

Formation pour personnel en surplus

Titre de la formation	Titres d'emploi visés	Secteurs visés	Mode de diffusion	Durée	Code de paie	Commentaires
Simdut	Personnel infirmier	Nouvelles embauches	ENA, formation # 1866	01h30	FoORG	
	Inhalothérapeute					
	Préposé aux bénéficiaires					
	Auxiliaires de santé et de services sociaux					
Approche adaptée à la personne âgée en milieu hospitalier (AAPA)	Personnel infirmier	Hopital et nouvelles embauches	ENA, formation # 1756	04h00	FoORG	Modules 5 et 6
	Préposé aux bénéficiaires					
	Technicien en réadaptation physique					
Amorce de code	Personnel de la cat. 1	Milieu de soins	Présentiel	00h45	FoORG	La demande doit être faite via le guichet d'accès de la DSI
	Personnel de la cat. 2					
	Personnel de la cat. 3					
Évaluation de la condition physique et mentale (ECPM)	Infirmière technicienne	Tous	Présentiel R:\5 - Commun\53 Inscription_ formations	25h45	FoORG	Chaque gestionnaire touché a une liste à jour du personnel qui lui reste à former

LISTE DES FORMATIONS POUR LE PERSONNEL EN SURPLUS

Formation pour personnel en surplus

Titre de la formation	Titres d'emploi visés	Secteurs visés	Mode de diffusion	Durée	Code de paie	Commentaires
Prévention des chutes	Personnel infirmier	Tous	https://www.cisss-ca.gouv.qc.ca/chutes	01h30	FoORG	
	Éducateur spécialisé					
	Ergothérapeute					
	Physiothérapeute					
	Technicien en réadaptation physique					
Administration de la naloxone	Infirmière clinicienne et technicienne	Tous	ENA, formation # 2388	01h00	FoORG	
SI-PMI	Infirmière technicienne	Tous	ENA, formation # 1835	00h30	FoORG	
Soins palliatifs – Volet 3	Infirmière auxiliaire	Tous	ENA, formation # 2369	05h00	FoORG	
	Préposé aux bénéficiaires					
	Auxiliaires de santé et de services sociaux					
Soins palliatifs : Lorsque tout reste à faire	Infirmière technicienne	Tous	Mistral (OIIQ)	15h00	FoORG	

<http://cisssca.intranet.reg12.rtss.qc.ca/direction-des-ressources-humaines-des-communications-et-des-affaires-juridiques/service-du-developpement-des-competences/formation/>

Centre intégré
de santé et de services
sociaux de Chaudière-
Appalaches

Québec 

LISTE DES FORMATIONS POUR LE PERSONNEL EN SURPLUS

- Formations disponibles - Surplus de personnel sur les unités de soins

<http://cisssca.intranet.reg12.rtss.qc.ca/direction-des-ressources-humaines-des-communications-et-des-affaires-juridiques/service-du-developpement-des-competences/formation/consulter-une-formation/Répertoire>

- Formations disponibles pour le personnel en surplus

<http://cisssca.intranet.reg12.rtss.qc.ca/direction-des-ressources-humaines-des-communications-et-des-affaires-juridiques/service-du-developpement-des-competences/formation/documents-utiles/Notes de service/Répertoire>

<http://cisssca.intranet.reg12.rtss.qc.ca/direction-des-ressources-humaines-des-communications-et-des-affaires-juridiques/service-du-developpement-des-competences/formation/>

PÉRIODE DE QUESTIONS



SUIVI DE LA CONFÉRENCE

- Pour vos feuilles de temps, notez que le personnel administratif est invité à coder « FoDIR », les gestionnaires, coordonnateurs clinico-administratifs et les coordonnateurs d'activités « FoORG »
- Nous vous informerons sous peu de la disponibilité d'une page Intranet où tous les contenus de formation et les outils de soutien à la transition seront rendus disponibles

D'ici là, pour toute question ou commentaire, il est possible de communiquer avec les personnes qui verront à assurer un suivi :

- Amelie.Boutin@ssss.gouv.qc.ca
- Nellie.Roy.csssbeauce@ssss.gouv.qc.ca