





Le *Résumé des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines* est une production du Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches (CISSS de Chaudière-Appalaches) :

363, route Cameron  
Sainte-Marie (Québec) G6E 3E2  
Téléphone : 418 386-3363

Lorsque le contexte l'exige, le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Toute reproduction partielle de ce document est autorisée et conditionnelle à la mention de la source.

# TABLE DES MATIÈRES

1.	Définition .....	5
2.	Mesures applicables en tout temps .....	5
2.1.	Gestion de proximité .....	5
2.2.	Gestion de l'horaire de travail .....	6
3.	Mesures particulières à la gestion de la période estivale .....	8
3.1.	Planification de l'horaire estivale .....	8
4.	Autres éléments de réflexion à moyen et long terme.....	8
5.	Questions .....	8

# 1. Définition

Ce document est un résumé de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines et n'est en aucun cas exhaustif. Il est aux fins notamment d'assurer une vue d'ensemble rapide et accessible pour le gestionnaire afin de favoriser l'optimisation de l'utilisation de nos ressources humaines, et ce, dans une perspective de stabilisation de nos ressources et de nos équipes.

Ce résumé aborde autant les activités usuelles de gestion générale des ressources humaines en cours d'année que des mesures plus particulières associées à la période estivale annuelle.

## 2. Mesures applicables en tout temps

### 2.1. Gestion de proximité

- Être présent auprès des équipes dans la gestion quotidienne. Cela permet d'avoir une meilleure lecture de l'environnement de travail, du climat et des enjeux de l'équipe. Ces éléments favorisent un meilleur soutien et des interventions adaptées au bon moment;
- Se donner les moyens de faire de la gestion de proximité (ex. : respect de l'agenda standard, diminution du nombre de courriels);
- S'assurer de bien appliquer le programme d'intégration des ressources dans le service (ex. : mentorat, pairage, etc.) (voir [Cadre de référence AOI section 3 Orientation-Jumelage](#), [Annexe 7 Ligne du temps selon titre d'emploi et secteur](#) et dans la Boîte à outils [Tableau synthèse précisant le nombre de jours d'orientation par secteur](#) et [Calendriers type selon la mission](#));
- Gérer et adapter le plan de formation et inscrire les employés concernés;
- Rappeler aux équipes l'importance de bien accueillir et intégrer les nouvelles ressources ainsi que les bonnes pratiques s'y rapportant (voir [Cadre de référence AOI section 2 Accueil et 3 Orientation-Jumelage](#), [Annexe 8 du Cadre de référence AOI](#), [Tableau rôles et responsabilités des acteurs visés](#) et dans la Boîte à outils [Guide de la superviseure](#) et [Journal de bord](#));
- Faire l'évaluation des périodes de mi- probation, de probation et d'appréciation de la contribution (cible de 100 % pour les nouveaux employés et de 80 % pour l'appréciation de la contribution sur un cycle de deux ans) (voir [Cadre de référence AOI section 4 Intégration](#), [Annexe 8 Tableau rôles et responsabilités des acteurs visés](#) et [Annexe 1 rétroaction constructive](#));
- Faire des gestes de reconnaissance au quotidien ([voir document La reconnaissance au quotidien, en 55 moyens!](#));
- S'assurer d'un climat de travail sain et sécuritaire et traiter avec diligence les situations d'incivilité lorsqu'elles se présentent ([voir l'atelier de civilité](#));
- Gérer humainement le changement ([voir la section de l'intranet à cet effet](#));
- Favoriser la conciliation travail-vie personnelle lorsque possible (voir la [Politique conciliation travail-vie personnelle](#)).

## 2.2. Gestion de l'horaire de travail

- Ce qu'un gestionnaire doit notamment connaître :
  - Le cahier de postes du service ainsi que le requis de base ([voir Capsule de formation Impression cahier des postes](#));
  - Les horaires de travail de son service (consulter Virtuo régulièrement); le gestionnaire doit s'impliquer dans la gestion des horaires et connaître le calendrier de préparation des horaires ([voir le calendrier de préparation des horaires](#));
  - Les absences de longue durée;
  - Les dates possibles de retours;
  - Les assignations temporaires possibles;
  - Les réaffectations en vertu de l'application du programme de maternité sans danger ([voir le dépliant Procédure pour la gestion de la présence au travail](#));
  - Les dates d'entrées en fonction prévues;
  - Les orientations planifiées et à prévoir;
  - Les formations planifiées et à prévoir;
  - Les demandes et octrois de congés divers (incluant les vacances);
  - Les besoins de main-d'œuvre du service;
  - Le calendrier d'affichage de postes.
  
- S'assurer d'ajuster l'horaire en équilibrant l'utilisation des ressources dans le respect des conventions collectives :
  - Rappeler aux employés l'importance de respecter leur horaire de travail établi ainsi que la disponibilité exprimée, le cas échéant;
  - Sensibiliser les employés aux impacts potentiels de leur absence sur l'équipe (temps supplémentaire et temps supplémentaire obligatoire (TSO)) et les services aux usagers;
  - Gérer les surplus (ex. : déplacer, autoriser des formations ou des congés, etc.) ([voir section Formation/Note de service : Mise à jour – Mesures alternatives lors de surplus de personnel](#));
  - Répartir ou déplacer les congés de semaine et de fin de semaine en fonction des besoins de l'employeur à la confection de l'horaire;
  - Éviter de donner tous les vendredis et lundis en congé et déplacer les jours de travail ou de congés, le cas échéant;
  - Ne pas réquisitionner une seule même ressource sur un remplacement du lundi au vendredi (qui n'inclut pas de fin de semaine);
  - Modifier l'horaire de travail à sept jours d'avis (ou moins de sept jours si la personne est consentante). Ceci inclut un changement de journée et même les heures d'entrée et de sortie;
  - Optimiser les horaires de travail à la hauteur des disponibilités;

- Offrir des garanties de travail;
  - Effectuer une approche auprès des équipes sur la possibilité de faire des quarts de travail « hors disponibilité »;
  - Annuler ou reporter certaines activités telles que : réunions, formations, libérations syndicales, projet, etc. (dans le contexte des périodes plus vulnérables ou dans le plan de pénurie de main-d'œuvre);
  - Reporter certaines absences autorisées;
  - Favoriser les échanges entre personnes salariées pour toute demande de congé après la création des horaires.
- Avant d'octroyer un congé, s'assurer que la ressource qui est en surplus ne peut être partagée avec un service autre (équipe volante, TPO, titulaire avec disponibilités ailleurs) ([Lien vers aide-mémoire pour éviter le TSO](#));
  - Prendre le temps d'expliquer aux personnes salariées les changements qui ont un impact sur elles (ex. : horaire, lieu);
  - Procéder au déplacement des ressources :
    - Prioritairement parmi le personnel en surplus dans les équipes;
    - Évaluer le déplacement qui permet de répondre à un besoin dans un autre service plutôt qu'octroyer un congé à cette personne en surplus;
    - Validation interservices pour partager les ressources;
  - Réorganiser le travail dans le service;
  - S'assurer d'avoir un plan de contingence validé et l'appliquer, au besoin, avant d'avoir recours aux mesures exceptionnelles;
  - Offrir la possibilité à nos étudiants (ex. : étudiants en ergothérapie, physiothérapie, travail social, éducation spécialisée) de donner de la disponibilité pour être préposés aux bénéficiaires en dehors de leurs heures de stages;
  - Afficher à l'avance et octroyer les quarts à découvert;
  - Avoir recours aux activités de remplacement ou à la main-d'œuvre indépendante;
  - Participer aux rencontres d'optimisation territoriale;
  - Recourir à la mesure exceptionnelle de TSO, le jour même seulement, pour éviter un bris de service (aviser les activités de remplacement de chaque TSO octroyé, à l'adresse suivante : joannie\_gagne@ssss.gouv.qc.ca).

## 3. Mesures particulières à la gestion de la période estivale

### 3.1. Planification de l'horaire estivale

- Cette planification permet, par la connaissance de l'horaire à l'avance sur une période de trois mois, d'assurer une meilleure stabilité des ressources et des équipes de travail;
- Établir des quotas de vacances répondant aux règles habituelles ([voir questions/réponses vacances et calcul de quantum](#));
- Respecter les quotas de vacances établis;
- Accorder des vacances 7/7 qui permettent l'écoulement des vacances tout en assurant une couverture la fin de semaine, et ce, sans obligation de pendant;
- Ne pas accorder de congé en surplus du calendrier de vacances autorisées (vacances fractionnées, congés sans solde, reprise de férié, reprise de temps, etc.) sans évaluation préalable et sans motif sérieux. Encourager les échanges;
- Participer aux cellules de coordination;
- Évaluer la pertinence d'avoir des surcroûts pour s'assurer d'avoir une quantité suffisante de ressources.

## 4. Autres éléments de réflexion à moyen et long terme

- Envisager d'introduire des horaires atypiques (ex. : 12 heures) sur semaine et/ou fin de semaine, un moyen qui permet d'avoir recours à moins de ressources en période de pénurie de main-d'œuvre ([lien vers document Poste avec horaire de 10 ou 12 heures](#));
- Évaluation la pertinence d'avoir une équipe d'autoreplacement et s'assurer d'avoir une quantité suffisante de postes dans celle-ci;
- Créer des postes attrayants en termes d'horaire et de mobilité.

## 5. Questions

Adressez-vous à :

- Votre agent de gestion du personnel en relations de travail;
- Chef de secteur des activités de remplacement.

Ils sont en mesure de vous accompagner dans l'application de ces mesures et dans l'interprétation et l'application de certaines particularités.

De plus, des ateliers de coaching à la confection des horaires sont offerts. Vous pouvez communiquer avec le Service des activités de remplacement pour vous inscrire.

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

**Québec** 

[www.cisss-ca.gouv.qc.ca](http://www.cisss-ca.gouv.qc.ca)

