

# MANUEL DE GESTION

<b>OBJET : Politique de développement des ressources humaines</b>	<b>NUMÉRO : 3400-451-05</b>
---	-----------------------------

## 1. **OBJECTIF**

Promouvoir le développement professionnel et personnel pour que chacun contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels, à l'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des soins et des services rendus à la population et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

## 2. **CHAMP D'APPLICATION**

Cette politique s'applique à tous les employés de l'Hôpital Jean-Talon, qu'ils soient membres de la direction, cadres intermédiaires, syndiqués non syndiqués ou syndiqués de toute accréditation et de tous les statuts d'emploi.

## 3. **PRINCIPES GÉNÉRAUX**

La formation et le développement contribuent et reflètent la mission, la philosophie de gestion, les orientations et les objectifs de l'hôpital, tout particulièrement l'amélioration continue des soins et services, le partenariat et l'interdisciplinarité.

La planification et la priorisation des activités de développement tient compte de la capacité financière de l'organisation et des ressources disponibles.

Chaque employé est proactif et partage la responsabilité au même titre que l'hôpital de s'engager vis-à-vis son propre développement.

Dans le cadre des activités de formation professionnelle, les activités de formation respectent les normes en matière de pratique professionnelle et légale tout en reflétant les nouvelles tendances en matière de soins et services.

Chaque employé reçoit les activités de formation et de développement requises lors d'affectation à de nouvelles tâches, de changement technologique ou de changement organisationnel.

Dans le même ordre d'idée, l'Hôpital Jean-Talon encourage et suscite le développement de personnes ressources dans le milieu de façon à ce qu'elles agissent à titre de formateur/agent multiplicateur auprès des collègues de travail.

## 4. **DÉFINITION DES TERMES**

**Développement organisationnel** : est un ensemble d'activités variées, planifiées, interdépendantes et intégrées contribuant au développement d'une vision globale et cohérente pour l'organisation, à l'amélioration de son efficacité et de son climat et ainsi rendre l'organisation plus performante vis-à-vis ses objectifs. Il se caractérise également par une étroite relation entre les finalités de la gestion des ressources humaines et les objectifs de l'organisation

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 1
		Révisé le :	De : 9

# MANUEL DE GESTION

<b>OBJET : Politique de développement des ressources humaines</b>	<b>NUMÉRO : 3400-451-05</b>
---	-----------------------------

toute entière, le tout dans une approche systémique permettant d'effectuer les adaptations nécessaires et d'identifier l'éventail des ressources à utiliser.

**Développement des ressources humaines** : ensemble des processus et des activités de maintien et d'amélioration de la compétence et de l'engagement des employés pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités actuelles et futures et s'adapter aux changements et ainsi contribuer à l'amélioration des soins et services. Il existe plusieurs catégories d'activités de formation : formation préalable à l'emploi, formation de base lors de l'entrée en fonction, la mise à jour ou mise à niveau et le perfectionnement

**Orientation** : programme d'accueil et d'intégration pour les personnes nouvellement embauchées ou pour celles qui seront appelées à faire d'éventuels remplacements dans des secteurs spécifiques.

**Mise à jour ou mise à niveau** : programme de formation en cours d'emploi permettant d'actualiser ses connaissances et ses habiletés déjà acquises.

**Perfectionnement** : programme de formation en cours d'emploi permettant aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et habiletés suite à des changements organisationnels, technologiques, des développements de nouveaux programmes, des changements d'ordre professionnel.

**Compétence** : ensemble des qualités essentielles qui permettent à un individu de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée. La compétence est faite à la fois d'habiletés, d'attitudes et de connaissances acquises par l'expérience ou la formation dans un domaine particulier.

**Formateur interne** : personne employée de l'Hôpital Jean-Talon, quelle que soit la nature de sa profession ou son statut, qualifiée pour élaborer et diffuser une activité de formation dans le domaine de sa compétence.

## 5. SOURCES DE FINANCEMENT

### 5.1 Bourses octroyées par la Régie régionale

- Les bourses de perfectionnement reçues par la Régie régionale sont : pour le personnel d'encadrement, les employé(e)s affilié(e)s à la CSN (incluant les travailleurs sociaux), l'APIIAQ, la FIIQ, la FPPSCQ, l'APES.
- Les bourses de perfectionnement servent principalement à défrayer les coûts d'inscription pour chacune des activités de formation.
- Les frais de repas, de séjour et de déplacement et le coût des salaires peuvent être défrayés à même les bourses de perfectionnement.
- La répartition des bourses de perfectionnement pour la CSN, l'APIIAQ et la FIIQ se fait selon le calcul des «équivalents temps complet» pour les différents titres d'emploi.

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 2
		Révisé le :	De : 9

# MANUEL DE GESTION

<b>OBJET : Politique de développement des ressources humaines</b>	<b>NUMÉRO : 3400-451-05</b>
---	-----------------------------

- Le solde de ces budgets non utilisé au 31 mars d'une année est reporté à l'année suivante selon les règles en vigueur édictées par la Régie régionale.

## **5.2 Bourses octroyées par le Secrétariat des comités provinciaux de perfectionnement**

- Le Secrétariat des comités provinciaux de perfectionnement octroie des bourses de perfectionnement et rembourse les dépenses pour des activités de formation pour les employés affiliés aux syndicats suivants : APIQ, APTMQ, ATDQ, SPDNQ, SPTRPQ, SPTSQ, STRQ.
- Le portrait des besoins de formation par syndicat est acheminé par la conseillère au développement organisationnel et à la formation au Secrétariat, en début des périodes couvertes par les conventions syndicales.
- Un montant d'argent est alloué par syndicat selon l'enveloppe globale disponible. Le Secrétariat rembourse, sur présentation des pièces justificatives, les coûts liés au salaire, à l'inscription et aux frais de repas, de séjour et de déplacement.

## **5.3 Budget interne de l'Hôpital Jean-Talon**

- Une enveloppe budgétaire annuelle est distribuée et gérée au sein de chacune des directions. Le budget est établi en fonction des priorités organisationnelles et des ressources disponibles.
- Ce budget sert à défrayer les coûts des activités de formation ou de développement liés au salaire, au frais d'inscription et aux frais de séjour, de repas ou de déplacement.
- Selon la nature du besoin et du budget disponible, le directeur peut autoriser le remboursement en tout ou en partie des coûts des activités de formation.

## **6. APPLICATION DE LA PROCÉDURE**

### **6.1 Planification de la formation**

- Le comité de direction détermine les priorités relatives au développement et à la formation des employé(es) en lien avec les objectifs de l'organisation.
- Le comité de direction dégage et détermine la répartition du budget interne de l'Hôpital Jean-Talon, lors de la planification budgétaire précédant la nouvelle année financière.
- La DRHDO informe les autres directions et les syndicats des bourses de perfectionnement octroyées par la Régie régionale ou par le Secrétariat des comités provinciaux de perfectionnement.
- L'identification des besoins de formation est faite annuellement par le directeur ou le chef de service en collaboration avec le personnel entre les mois de février et mars précédant la nouvelle année financière.

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 3
		Révisé le :	De : 9

# MANUEL DE GESTION

<b>OBJET : Politique de développement des ressources humaines</b>	<b>NUMÉRO : 3400-451-05</b>
---	-----------------------------

- Une première priorisation est faite par le directeur avec ses chefs de service selon les critères suivants : les orientations de l'établissement, la mise en œuvre de projets, le nombre de personnes touchées par les projets ou les changements, l'urgence du besoin, et les budgets disponibles selon les sources de financement.
- La DRHDO recueille les besoins de formation identifiés dans chacune des directions et élabore un plan de formation où sont présentés l'ensemble des besoins de formation des diverses clientèles incluant le nombre de participants, la durée de la formation et les coûts liés à chacune des activités mentionnées ainsi que les sources de financement.
- Le plan de formation et de développement par clientèle est présenté au comité de direction pour validation finale. Puis, la portion financée par les bourses de perfectionnement et le Secrétariat des comités provinciaux de perfectionnement est révisée au besoin et présenté par la DRHDO aux différents syndicats pour validation finale.

## 6.2 Organisation et diffusion de la formation

- Le directeur ou le chef de service travaille de concert avec la DRHDO pour l'élaboration ou la sélection des activités de formation ou de développement en fonction des objectifs et des résultats à atteindre.<sup>1</sup>
- L'assistance à des colloques, des congrès, des séminaires ou des symposiums est considérée comme une activité de formation.
- L'employé(e) complète le formulaire d'autorisation (Annexe I), y joint une description de l'activité de formation et remet à son supérieur immédiat pour vérifier l'admissibilité à une activité de formation et obtenir l'approbation.
- Le directeur ou le chef de service analyse le formulaire d'autorisation à une activité de formation et les frais s'y rattachant (coût d'inscription, frais de repas, d'hébergement et de salaire<sup>2</sup>), l'autorise si tel est le cas et signe le formulaire d'autorisation et l'achemine à la DRHDO.
- La DRHDO s'assure de l'envoi de l'inscription et de la demande de paiement, de l'envoi de la confirmation écrite aux participants et des enregistrements dans le système de gestion de la formation.

1- Les formations peuvent être offertes à l'interne ou à l'externe. Les formateurs peuvent être des employés de l'Hôpital Jean-Talon ou des ressources de l'extérieur.

2- Les employés en formation sont rémunérés à taux simple. Dans la mesure du possible, les horaires de travail sont faits afin de respecter cette forme de rémunération.

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 4
		Révisé le :	De : 9

# MANUEL DE GESTION

<b>OBJET : Politique de développement des ressources humaines</b>	<b>NUMÉRO : 3400-451-05</b>
---	-----------------------------

## 6.3 Suivi de la formation

- Une fois l'activité terminée, la personne ayant assisté à une formation complète le formulaire de remboursement de frais de séjour, de repas ou d'hébergement et y annexe les reçus, puis l'achemine à son directeur ou son chef de service pour autorisation et signature. Le formulaire signé est par la suite envoyé à la DSFTI.
- Chaque activité de formation doit faire l'objet d'une évaluation écrite (Annexe II) de la part du personnel ayant assisté à l'activité. La DRHDO s'assure et compile les résultats des évaluations de la satisfaction et en assure la diffusion.
- La personne ayant assisté à une formation partage les connaissances acquises avec ses collègues.
- Le directeur ou le chef de service en collaboration avec la DRHDO assurent le suivi du plan de formation et des dépenses liées aux activités de formation.
- La DRHDO gère l'information relative aux activités de formation pour tous les employé(e)s de l'établissement pour fin de rapport annuel au conseil d'administration, au comité de direction, aux directions, aux syndicats concernés, à la Régie régionale et pour Emploi Québec, la loi 90.
- La DRHDO joue un rôle conseil auprès du comité de direction, des directeurs et chefs de service pour l'application de la présente politique.
- La DRHDO élabore, implante, applique et met à jour la présente politique de développement des ressources humaines en collaboration avec tous les intervenants concernés.

## 7 **ABROGATION**

3400-600-01 : Développement des ressources humaines

3400-600-02 : Identification des besoins de formation

3400-600-04 : Assistance à colloque, congrès, séminaire ou journée de formation

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 5
		Révisé le :	De : 9

# MANUEL DE GESTION

**OBJET : Politique de développement des ressources humaines**      **NUMÉRO : 3400-451-05**

## 8. PROCESSUS DE GESTION DE LA FORMATION

	ÉTAPES DU PROCESSUS	RESPONSABLE	QUAND
<b>PLANIFICATION</b>	Établir les priorités en matière de développement et déterminer les budgets internes pour chacune des directions	Comité de direction	Février précédant la prochaine année financière
	Identifier et prioriser les besoins de formation par clientèle en fonction des budgets	Les directeurs ou les chefs de service avec DRHDO	Mars précédant la prochaine année financière
	Élaborer un plan de formation par clientèle et/ou par convention collective et le présenter aux divers syndicats pour validation	DRHDO	Mars précédant la prochaine année financière
<b>ORGANISATION ET DIFFUSION</b>	Sélectionner et/ou développer les activités de formation	Les directeurs ou les chefs de service avec DRHDO	En continu dans l'année, lors de la préparation de chacune des activités de formation
	Organiser les activités de formation (salle, horaire, employés à former, leur nombre, la durée, le formateur...)	Les chefs de service avec DRHDO	
	Assurer la logistique : réception du formulaire d'autorisation, du formulaire d'inscription, renvoi de l'invitation	Les chefs de service avec DRHDO	
<b>SUIVI</b>	Assurer le remboursement des frais encourus pour les activités de formation	Employé(e), les directeurs ou les chefs de service avec DRHDO	En continu, après chacune des activités de formation
	Évaluer la satisfaction et l'acquisition des connaissances des participants lorsque applicable	Formateur, Employé(e), DRHDO	
	Diffuser et partager les connaissances acquises avec ses pairs/collègues de travail	Employé(e)	
	Assurer le suivi du plan de formation et le suivi des budgets établis, et réviser si nécessaire	Les directeurs ou les chefs de service avec DRHDO	Au cours de l'année financière
	Faire le bilan des activités de formation et de développement et des sommes investies pour l'année financière	DRHDO	Mars de l'année financière terminée

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel

Approuvé par : La direction générale

Adopté le : 11 juin 2003

Page : 6

Révisé le :

De : 9

**FORMULAIRE D'AUTORISATION À UNE ACTIVITÉ DE FORMATION**

<b>Direction</b>		<b>Service</b>	
<b>Nom de l'employé</b>		<b>Matricule</b>	
<b>Titre d'emploi</b>			
<b>Titre de l'activité de formation</b>			
<b>Formateur</b>			
<b>Date de la formation</b>			
<b>Endroit de la formation</b>			
<b>Durée de la formation</b>			
<b>Raisons qui motivent l'activité de développement</b>			

**VEUILLEZ INDIQUER LE MONTANT ESTIMÉ DES DÉPENSES VIS-À-VIS LES CASES APPROPRIÉES**

<b>Salaire<sup>1</sup></b>	<b>Coût de l'inscription</b>	<b>Transport et/ou stationnement</b>	<b>Repas<sup>2</sup></b>	<b>Séjour</b>	<b>Autres frais</b>
Nombre de jours payés : _____ Remplacé : Oui ___ Non ___		Nombre de km : _____ (0,36\$/km)	Déjeuner : 10,40\$ Dîner : 14,30\$ Souper : 21,55\$	Frais raisonnables	Lesquels :
<b>Coût estimé</b>					
<b>TOTAL</b>					
<b>Sources de financement</b>					
<b>Budget HJT</b>		<b>Régie régionale</b>		<b>Secrétariat des comités provinciaux</b>	

<b>Formation acceptée</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Pourquoi?</b>
<b>Date :</b>	<b>Signature du chef de service :</b>		
<b>Formation acceptée</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Pourquoi?</b>
<b>Date :</b>	<b>Signature du directeur :</b>		

**VEUILLEZ RETOURNER CE FORMULAIRE COMPLÉTÉ ET SIGNÉ À LA DRHDO**

1-Veuillez indiquer le code approprié sur le feuille de présence : 01 – orientation; 03 – formation interne ou externe.

2-Les montants indiqués proviennent de la circulaire normes et pratiques de gestion, numéro : 2002-018.

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 7
		Révisé le :	De : 9

## ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS

Titre de l'activité : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Animateur / formateur : \_\_\_\_\_

**Encerclez le chiffre de l'énoncé qui correspond le mieux à votre opinion selon l'échelle suivante :****1**-en désaccord avec l'énoncé    **2**-moyennement d'accord    **3**-plutôt en accord    **4**-tout à fait en accord    **5**-sans objet

<b>1-LES OBJECTIFS, LE CONTENU ET LA MÉTHODOLOGIE</b>					
Les objectifs de cette activité de formation étaient clairs et précis	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Le contenu répondait à mes besoins et mes attentes	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Le nombre d'heures de formation était suffisant	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Les objectifs ont été atteints	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
La documentation fournie était utile	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
La méthodologie et les techniques utilisées facilitaient l'apprentissage	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
<b>2-LA PERSONNE-RESSOURCE</b>					
Maîtrisait le sujet	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Présentait le sujet et les activités de façon claire	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Respectait le rythme d'apprentissage de chacun	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Manifestait de l'intérêt pour mon apprentissage	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
<b>3-L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ</b>					
Le local et l'aménagement étaient adéquats	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
L'horaire de la session était approprié	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Le déroulement de l'activité de formation (pause, dîner, etc.) convenait et était bien équilibré	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
<b>4-L'APPRENTISSAGE</b>					
J'ai bien compris et intégré la majorité du contenu	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>
Les sujets traités et pratiqués peuvent être directement appliqués dans mon travail	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>SO</b>

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 8
		Révisé le :	De : 9

**5- POUVEZ-VOUS ÉNUMÉRER LES ÉLÉMENTS QUI ONT RETENU VOTRE ATTENTION OU DONT VOUS VOUS RAPPELEZ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**6- QUELLE A ÉTÉ VOTRE APPRÉCIATION GLOBALE DE CETTE ACTIVITÉ?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**7- COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS**

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre de répondants sur le nombre de participants :

**Merci de votre collaboration**

Direction des ressources humaines et développement organisationnel

Recommandé par : La direction des ressources humaines et du développement organisationnel	Approuvé par : La direction générale	Adopté le : 11 juin 2003	Page : 9
		Révisé le :	De : 9