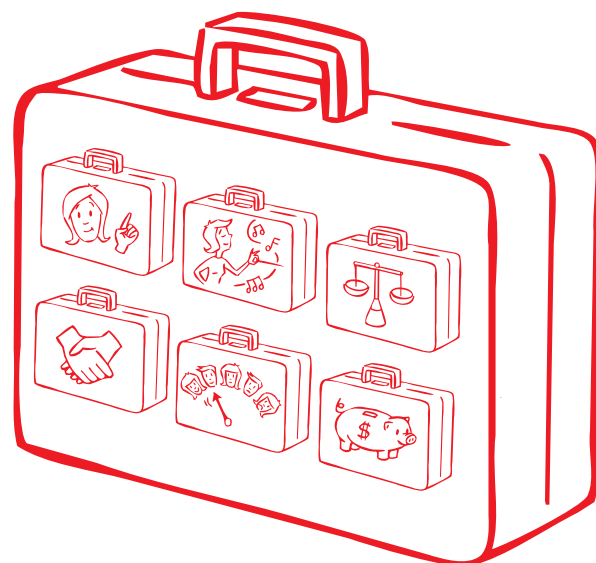
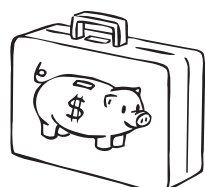
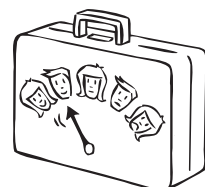
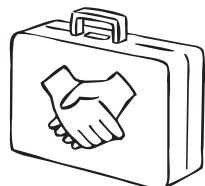
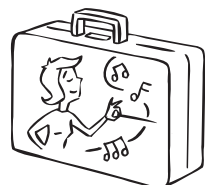
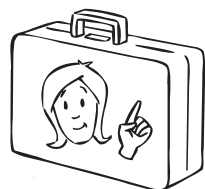


# AVANT DE VOUS LANCER!



Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.  
ISBN : 2-922510-31-X

# Avant de vous lancer!

## 1-Présentation générale

Les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale, comme tout autre type d'organisation, doivent se doter d'un ensemble d'outils en gestion, et ce, afin de remplir leur mission et d'atteindre leurs objectifs. Certes, dans leur cas, il y a nécessité d'aller au-delà des outils traditionnels, leur mission et leurs objectifs se basant sur :

- l'amélioration des conditions de vie de la population, que ce soit par l'offre de services et de produits ou par des activités de soutien de toute sorte;
- l'implication des personnes dans la vie de l'organisme ou de l'entreprise, dans les décisions comme sur les orientations et la gestion;
- l'empowerment, c'est-à-dire le développement chez les personnes de la capacité de choisir, de décider et d'agir;
- l'élimination de la discrimination.

Mais d'où vient l'idée d'une boîte à outils? En février 2003, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) organisait des groupes de discussion sur les besoins de formation des responsables des organisations d'économie sociale et d'action communautaire. Le résultat fut l'identification de quatre grands axes d'intervention en gestion, à savoir:

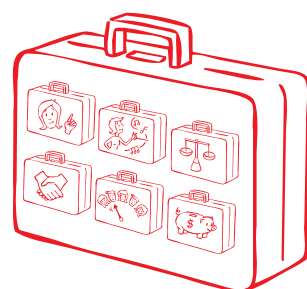
- la gouvernance démocratique;
- la gestion financière;
- la gestion des ressources humaines;
- les communications.

Il s'est avéré que l'une des priorités clairement identifiée par ces groupes de discussion était la gestion des ressources humaines. Le CSMO-ÉSAC a donc pris l'initiative d'en faire une première boîte à outils.

Sans nul doute, la question de la gestion des ressources humaines constitue un vaste sujet, avec, en filigrane, de multiples interrogations. Ainsi, comment met-on en place un modèle de gestion qui soit conforme avec les valeurs et les principes inhérents à la mission des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale? Comment peut-on traduire en politiques et en procédures les différentes facettes de la gestion des ressources humaines tout en respectant le modèle de gestion adopté? Comment implique-t-on les membres du conseil d'administration, ceux de l'équipe de travail ainsi que les bénévoles dans la gestion des ressources humaines?

Dans cette boîte à outils destinée aux gestionnaires et aux responsables des organisations, le CSMO-ÉSAC, en partenariat avec le Centre St-Pierre, propose des outils de gestion en ressources humaines simples et concrets pour aider les organismes à répondre à ces dernières questions. Le projet a aussi bénéficié de la complicité et de l'appui d'un comité d'encadrement composé de représentants et de représentantes de l'économie sociale et de l'action communautaire.

Cette boîte à outils contient un ensemble de tests autodiagnostic, de grilles d'analyse, de questionnaires, d'aide-mémoire, etc. pour aider les personnes gestionnaires-responsables d'organisations à y voir plus clair dans ce volet de leur travail. Ces outils n'ont pas la prétention d'apporter des réponses toutes faites ou une recette parfaite car chaque situation est unique.



# Avant de vous lancer!

Toutefois, ils présentent l'avantage d'avoir été expérimentés sur le terrain par diverses organisations communautaires et entreprises d'économie sociale.

Les outils que nous vous offrons proviennent de formations offertes par le Centre St-Pierre. Ses formatrices et ses formateurs se sont mis à l'œuvre : leur travail d'écriture et de synthèse a été immense et, à ce titre, il est digne de mention. Les partenaires impliqués dans ce projet ainsi que le CSMO ont ensuite lu, analysé, testé, modifié et bonifié l'ensemble de ces outils. C'est le résultat de tout ce travail que nous vous présentons dans les pages qui suivent.

Chaque organisation qui s'en sert est encouragée à les adapter, à les modifier et à les ajuster à sa réalité. Chacune d'entre elles est aussi incitée à suivre des formations d'appoint lorsque nécessaire. La présence d'un formateur ou d'une formatrice peut en effet être très bénéfique pour une bonne partie des outils.

Par cette boîte à outils, le CSMO-ÉSAC et ses partenaires espèrent vivement répondre à un besoin exprimé par un grand nombre d'entreprises et d'organismes aux prises avec des questions liées à la gestion des ressources humaines. Dans l'année à venir, cette boîte à outils devrait s'enrichir de nouveaux outils portant sur l'un des 3 autres axes d'intervention identifiés.

N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires!

Bonne gestion!

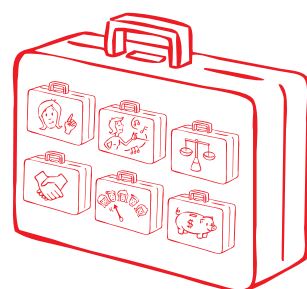


Céline Charpentier  
Directrice générale du  
CSMO Économie sociale et action communautaire

En collaboration avec le Centre St-Pierre



Raymond Levac  
Directeur général du Centre St-Pierre



Avant de vous lancer!

# Avant de vous lancer!

## 2- Le contenu de la boîte à outils et sa diffusion

### Une boîte à outils composée de 6 outils différents

Cette boîte à outils comprend 6 outils différents dont le contenu, varié et convivial, couvre, à peu de chose près, tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Rappelons-le : ces outils peuvent être enrichis par des formations ciblées offertes par plusieurs organismes à travers le Québec. Ces outils sont les suivants :

#### Outil 1

##### Une première étape en gestion des ressources humaines : un autodiagnostic

Avant-propos

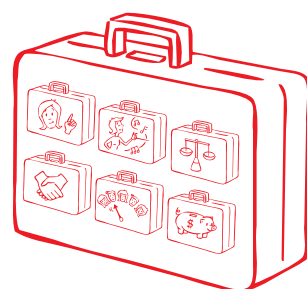
1. Quelques concepts de base
  2. Autodiagnostic : les pratiques de gestion des ressources humaines
  3. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic
  4. Les modèles types de gestion
  5. Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse des rôles et des responsabilités dans votre organisation
  6. Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines
  7. Références complémentaires
- Annexes

#### Outil 2

##### La coordination d'une équipe de travail

Avant-propos

1. Autodiagnostic
2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic
3. Le leadership organisationnel
  - 3.1. Attitudes et aptitudes à privilégier pour une personne gestionnaire dans une organisation démocratique
  - 3.2. Une grille sur les aptitudes en supervision
  - 3.3. La délégation : comment s'y prendre
4. Le travail en équipe
  - 4.1. Les dimensions du travail en équipe
  - 4.2. Les conditions de réussite de la relation d'équipe
  - 4.3. Les douze techniques d'animation
  - 4.4. La participation au travail en équipe
  - 4.5. La communication dans un groupe
  - 4.6. Quelques règles et techniques de discussion
  - 4.7. Le processus de prise de décision
  - 4.8. Quelques conseils pour faciliter la prise de décision
  - 4.9. Un code de la vie en groupe
5. La gestion de conflit
  - 5.1. Origines, causes et types de conflit
  - 5.2. La dynamique du conflit et des pistes de solution
  - 5.3. Le processus d'escalade et les étapes d'un conflit
  - 5.4. Un plan en 8 étapes pour définir et organiser un processus de résolution de conflits



# Avant de vous lancer!

Avant de vous lancer!

## Outil 2

### La coordination d'une équipe de travail (suite)

- 5.5. Une grille d'analyse du niveau de parti pris
  - 5.6. Des styles de comportement et des stratégies en situation de conflit
  - 5.7. Les étapes dans la résolution de conflits
  - 5.8. Comment gérer les désaccords
- Références complémentaires

## Outil 3

### L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal

Avant-propos

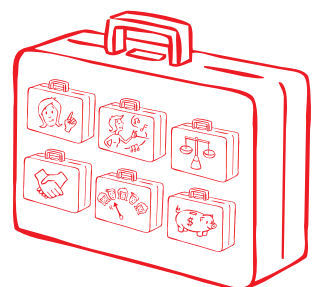
1. Le cadre légal de la gestion des ressources humaines et un autodiagnostic sur la Loi sur les normes du travail
    - 1.1. Rôle et responsabilités de l'organisme comme employeur
    - 1.2. Obligations légales des parties
    - 1.3. Autodiagnostic : La Loi sur les normes du travail
  2. La loi sur les normes du travail et la question du harcèlement psychologique
    - 2.1. Harcèlement psychologique: définition
    - 2.2. Harcèlement psychologique: manifestations
    - 2.3. Harcèlement psychologique: ses causes
    - 2.4. Conséquences du harcèlement psychologique
    - 2.5. Encadrement juridique du harcèlement psychologique au Québec
    - 2.6. Premières étapes de la prévention
    - 2.7. Interventions sur les sources du harcèlement psychologique
    - 2.8. Harcèlement psychologique: éléments d'une politique
    - 2.9. Ressources : organismes communautaires et institutions
- Bibliographie
3. Un modèle de politique de conditions de travail

## Outil 4

### Le recrutement et la sélection du personnel

Avant-propos

1. Autodiagnostic
  2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic
  3. Les étapes du processus de recrutement et de sélection du personnel
  4. Un processus type de recrutement et d'embauche pour un poste de coordonnateur
  5. Les rôles et responsabilités en matière de recrutement et de sélection
  6. L'analyse des besoins
  7. La rédaction d'une description de tâches
  8. Le recrutement
  9. La sélection
  10. L'embauche et l'accueil
  11. Références
- Annexes



## Outil 5

### L'évaluation du personnel

Avant-propos

1. Autodiagnostic
  2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic
  3. Pourquoi évaluer?
  4. Quels sont les éléments d'une politique d'évaluation du personnel?
  5. Comment impliquer les personnes dans l'élaboration et l'implantation de la politique d'évaluation du personnel?
  6. Quoi évaluer?
  7. Qu'est-ce qu'un critère d'évaluation?
  8. Canevas types d'évaluation
  9. Quel est l'esprit et les objectifs de la rencontre d'évaluation?
  10. Qu'est-ce que l'autoévaluation?
  11. Comment aider la personne évaluée dans son autoévaluation?
  12. Quelle démarche adopter pour discuter des points à améliorer?
  13. À éviter à tout prix lors d'un processus d'évaluation!
  14. Références complémentaires
- Annexe 1- Quelques exemples de grille d'évaluation  
Annexe 2 - La formation des personnes salariées

## Outil 6

### La politique salariale

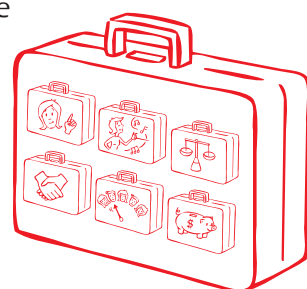
Avant-propos

1. Autodiagnostic
  2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic
  3. Pourquoi une politique salariale?
  4. Quels sont les facteurs qui déterminent la politique salariale?
  5. Quel est le contenu d'une politique salariale?
  6. Quelles sont les étapes du développement de la politique salariale?
  7. Qu'est-ce que l'étude salariale?
  8. Comment évaluer les emplois?
  9. Comment établir la structure salariale?
  10. Comment évaluer et ajuster la politique salariale?
- Références complémentaires.

### Le contenu de chacun des outils

Chacun de ces outils comprend :

- ▣ un test autodiagnostic;
- ▣ des grilles d'analyse;
- ▣ des renseignements à jour sur les aspects légaux de la gestion de ressources humaines;
- ▣ des exemples concrets;
- ▣ des exercices;
- ▣ des aide-mémoire;
- ▣ des références complémentaires.



# Avant de vous lancer!

## La diffusion de la Boîte à outils

La Boîte à outils pour la gestion des ressources humaines est disponible sur cédérom et en format PDF sur les sites Internet du CSMO-ÉSAC (<http://www.csmoesac.qc.ca>) et du Centre St-Pierre (<http://www.centrestpierre.org>). N'hésitez pas à les consulter et, surtout, à les utiliser!

### 3-À propos du vocabulaire utilisé

Pour la réalisation de cette boîte à outils, une attention particulière a été donnée à la réalité des organisations des deux grands secteurs visés, en l'occurrence les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale. Ainsi, nous avons notamment privilégié l'utilisation des vocables suivants :

#### Organisation

Quand il sera question de l'ensemble des entreprises d'économie sociale et des organismes d'action communautaire, nous utiliserons l'expression organisation. Ce terme nous est apparu comme étant le plus près possible de la réalité, à la fois des organismes communautaires, des entreprises d'économie sociale et des coopératives.

#### Personne gestionnaire-responsable

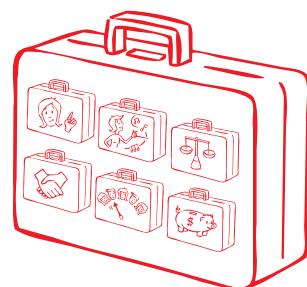
Alors que les entreprises d'économie sociale parlent volontiers de gestionnaires et de direction, les termes responsables ou coordination sont souvent préférés dans les milieux de l'action communautaire. Par conséquent, nous avons choisi le terme personne gestionnaire-responsable pour désigner la personne en charge de la gestion dans les organisations visées.

#### Bénévoles

Pour identifier toutes ces personnes qui, sans rémunération, travaillent à l'accomplissement de la mission de l'organisation, divers termes sont employés : participant/participante, bénéficiaire (principalement dans le monde de la santé et des services sociaux) et bénévole. Cela dit, nous avons opté pour l'emploi du terme bénévole qui est plus largement utilisé.

#### Travailleur et travailleuse, personne salariée et équipe de travail

Quand on parle gestion des ressources humaines, on réfère nécessairement à la gestion de la main-d'œuvre. Or, le terme main-d'œuvre (tout comme le terme personnel) n'est pas nécessairement enraciné au sein du mouvement de l'action communautaire. Bien que le terme militant fasse aussi partie du vocabulaire courant de l'action communautaire, nous lui avons préféré les termes travailleuses et travailleurs ou personnes salariées pour désigner les individus qui travaillent dans l'organisation. Ces termes s'appliquent davantage aux deux milieux d'intervention. Enfin, s'il s'agit des individus en tant que groupe, le terme équipe de travail a été utilisé. Nous avons toutefois conservé le terme personnel dans le chapitre sur l'évaluation.





# Avant de vous lancer!

## 4-Des remerciements sincères

La réalisation de cette boîte à outils pour la gestion des ressources humaines a été possible grâce au travail assidu des personnes suivantes :

Céline Charpentier, CSMO-ÉSAC  
Marie Daignault, Emploi Québec  
Suzanne Daneau, La Boîte-à-Lettres (groupe en alphabétisation)  
Ginette Drouin-Busque, Secrétariat à l'action communautaire autonome/SACA  
Suzanne Leroux, Centre St-Pierre  
Marie-Hélène Méthé, Chantier de l'Économie sociale  
Jacques Monette, Coopératout (entreprise d'aide domestique)  
François Paré, Emploi Québec  
Pierre Riley, Fédération des centres d'action bénévole du Québec  
Yves Tremblay, Centraide du Grand Montréal

## 5-Recherche, rédaction et production

Chargés de projet pour le CSMO économie sociale et action communautaire  
Philippe Beaudoin  
Pierre Simard (jusqu'en septembre 2004)

Chargée de projet pour le Centre St-Pierre  
Manon Boily

Rédactrices pour le Centre St-Pierre  
Élise Lemaire, formatrice et médiatrice  
Danielle Dunn, formatrice  
Julie Rondeau, stagiaire en formation

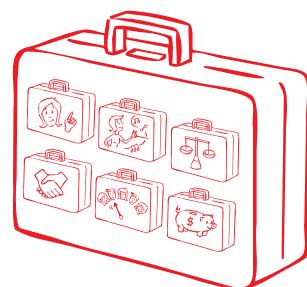
Aide à la rédaction pour le Centre St-Pierre  
Vivian Wiseman, formatrice et médiatrice  
Julie Bourbonnais, formatrice  
Monique Dumais, formatrice  
Annik Gélineau, personne-ressource

Lecture critique  
Lynda Binhas, CSMO-ÉSAC  
Marthe D'Amours, personne-ressource du Centre St-Pierre  
Danielle Laurin, Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)  
Francine Pelletier, personne-ressource du Centre St-Pierre

Graphisme et mise en page  
Martin-Charles St-Pierre

Conception graphique  
Trigone Communication

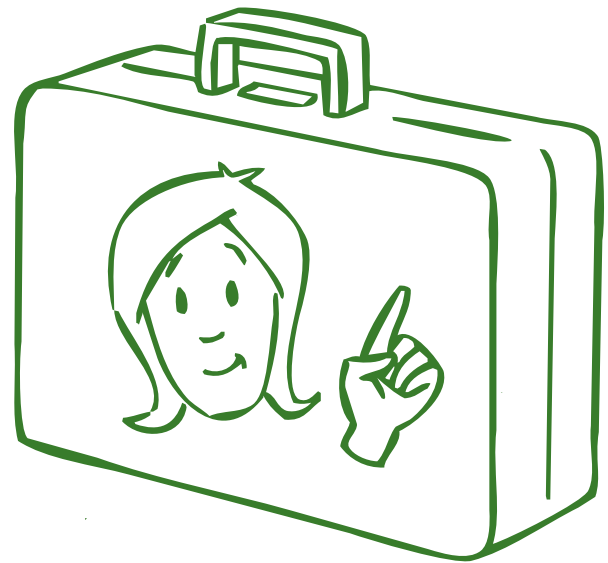
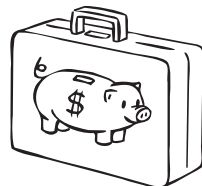
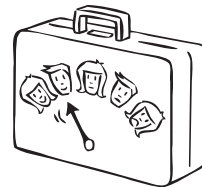
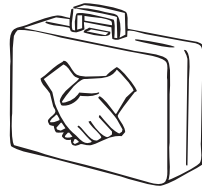
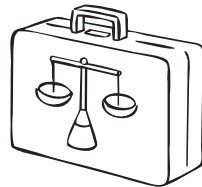
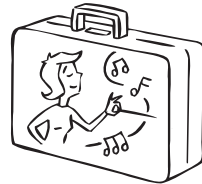
Révision linguistique  
Marie-Andrée Bédard  
Nadine Vermette



Avant de vous lancer!



## UNE PREMIÈRE ÉTAPE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: UN AUTODIAGNOSTIC



Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.

ISBN : 2-922510-31-X

Avant-propos (p.1-2)

1. Quelques concepts de base (p.1-3)

2. Autodiagnostic (p.1-7)

3. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic (p.1-8)

4. Les modèles types de gestion (p.1-9)

5. Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse des rôles et des responsabilités dans votre organisation (p.1-11)

6. Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines (p.1-16)

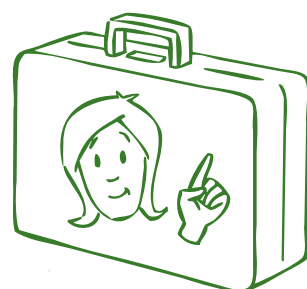
7. Références (p.1-19)

Annexes

▣ Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines (p.1-20)

▣ Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation (p. 1-22)

Notes de bas de page (p.1-28)





L'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines doit nécessairement être précédée d'une étape souvent mal perçue, mais combien indispensable : la définition des concepts de base. Dans la mesure du possible, nous allons bien sûr éviter de multiplier ces concepts et tenter de donner pour chacun d'entre eux une définition claire et concise.

## 1.1 Qu'est-ce qu'un modèle de gestion?

Le modèle de gestion comprend l'ensemble des activités de l'organisation (organisation du travail, ressources financières, lien avec les partenaires, ressources matérielles, etc.) Autrement dit, le modèle de gestion correspond à la manière (les règles et les valeurs) qu'utilisera l'organisation pour coordonner l'ensemble de ses activités, et ce, afin de remplir sa mission.

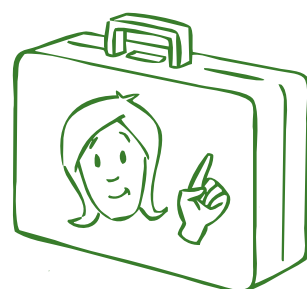
Le **modèle de gestion** doit refléter les principes d'action de l'organisation. Dans le cas de l'action communautaire et de l'économie sociale, ces principes peuvent se résumer à ce qui suit :

- ▣ améliorer les conditions de vie de la population, que ce soit par des services, des produits, du soutien de toutes sortes et des actions pour la reconnaissance et la défense des droits en vue d'une société meilleure;
- ▣ favoriser l'empowerment, c'est-à-dire le développement chez les personnes de la capacité de choisir, de décider et d'agir;
- ▣ travailler à l'élaboration d'un projet de société plus large (incluant la justice sociale, la solidarité etc.)

Par ailleurs, compte tenu de ces principes, les modes d'organisation devraient, à des degrés variables, favoriser une démocratisation du travail au sein des organisations. Cette démocratisation peut se concrétiser par un partage du pouvoir en matière de décisions stratégiques (que ce soit par rapport à la mission, aux orientations, aux produits, aux services, aux activités ou à l'organisation du travail) entre les principaux acteurs ayant à administrer, à gérer et à organiser l'organisation (conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable et personnes salariées).

En somme, le modèle de gestion est comme un vêtement, en ce sens qu'il reflète la personnalité de l'organisation. Certes, il existe plusieurs modèles de gestion, lesquels se distinguent principalement par l'acteur auquel l'organisation veut accorder le plus de place dans la gestion : le conseil d'administration, le gestionnaire-responsable et/ou la personne salariée et/ou le milieu dans lequel intervient l'organisation.

Le modèle de gestion devrait donc être adapté à la stratégie adoptée par l'organisation, à sa structure ainsi qu'aux types d'activités qu'elle réalise. Par exemple, le cadre de gestion d'une friperie ne peut être semblable à celui d'un centre d'intervention de crise. C'est pourquoi il importe de clarifier ce modèle afin que, comme un vêtement, il soit bien ajusté à l'organisation. La clarification constitue une étape utile à réaliser avant de se lancer dans l'élaboration de politiques et de procédures en matière de gestion des ressources humaines.



Pour faciliter la conception du modèle de gestion, la liste présentée plus bas identifie une série d'éléments qui y sont généralement inclus (éléments souvent disponibles dans plusieurs documents déjà existants : règlements généraux, charte, code d'éthique, etc.)

- ❑ Quelle est la raison d'être de l'organisation? Quelle est sa philosophie? Quelles sont ses valeurs? Quelle est sa mission?
- ❑ Quels sont ses règles et ses modes de fonctionnement?
- ❑ Quels sont les principes et les valeurs qui guident la gestion (transparence, équité, etc.)?
- ❑ Quel est son modèle organisationnel, sa structure?
- ❑ Comment sont répartis les rôles et les responsabilités entre le conseil d'administration (et dans certains cas, le comité exécutif), la personne gestionnaire-responsable et l'équipe de travail?
- ❑ Comment se fait la reddition de comptes? Qui est imputable des décisions et à qui?
- ❑ Comment sont fixées les cibles de résultats à atteindre?

**Vous voulez en savoir plus sur les modèles de gestions?  
Consultez les fiches de la page 1-9**

## ❑ 1.2 Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines et des bénévoles?

La **gestion des ressources humaines**, quant à elle, a pour fonction de veiller à ce que toutes les personnes impliquées (bénévoles, personnes salariées, personne gestionnaire-responsable, etc.) participent à la réalisation des objectifs de l'organisation tout en permettant le développement personnel et professionnel de chacun. La gestion des ressources humaines se trouve donc intimement liée à la vision que l'on a de l'organisation. Elle constitue l'un des morceaux de l'ensemble de la gestion de l'organisation.

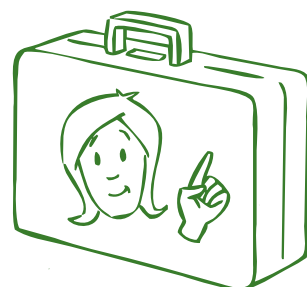
La gestion des ressources humaines se compose de plusieurs éléments : organisation du travail, changement organisationnel, relations de travail, recrutement, sélection et évaluation du personnel, formation, etc.

La vie d'une organisation est souvent ponctuée d'événements qui l'ont conduite à adopter des pratiques de gestion des ressources humaines au jour le jour. Toutefois, avec le passage du temps et avec l'évolution de l'organisation, il peut devenir important de questionner ces pratiques et d'amorcer un travail afin de les systématiser dans un cadre plus formel.

Par ailleurs, dans une perspective d'équité et de transparence, il peut aussi s'avérer important de clarifier les modes de gestion des ressources humaines au profit d'un ensemble d'acteurs (conseil d'administration, personnes salariées actuelles et futures, membres, bénévoles, etc.)

La **gestion des bénévoles** s'inscrit, elle aussi, dans la gestion des ressources humaines. Bien que fort importante, elle ne fera pas l'objet d'outils spécifiques dans la présente boîte à outils. Cela dit, elle devrait inclure à tout le moins les éléments suivants :

- a) La détermination des besoins de ressources humaines bénévoles :
  - ❑ Que voulons-nous accomplir?
  - ❑ Comment nous y prendrons-nous?
  - ❑ De quoi et de qui disposons-nous actuellement?
  - ❑ De quoi et de qui avons-nous besoin pour réaliser nos plans?
  - ❑ Avons-nous besoins d'élaborer des descriptions de tâches?



- b) Le recrutement :
- ▣ clientèles cibles;
  - ▣ endroits cibles;
  - ▣ modes de recrutement;
  - ▣ plan d'action;
  - ▣ premier contact téléphonique (l'enquête initiale).
- c) Le jumelage bénévoles/tâches :
- ▣ formule d'application (définition des attentes et des habiletés requises);
  - ▣ prise de décision mutuelle quant au placement (fiche de placement);
  - ▣ entente écrite (contrat ou lettre);
  - ▣ accueil (lettre de bienvenue et présentation au personnel).
- Les mécanismes de soutien au bénévole :
- ▣ la formation (orientation, formation sur le tas, formation de transition);
  - ▣ la supervision;
  - ▣ la reconnaissance.
- d) L'évaluation :
- ▣ grille d'évaluation du bénévole;
  - ▣ grille d'évaluation du programme de gestion des bénévoles;
  - ▣ prise de décision concernant la continuité, les modifications ou la terminaison du programme ou de la relation avec un bénévole.

### 1.3 Quel est le lien entre le modèle de gestion et la gestion des ressources humaines?

Le modèle de gestion dont se dotera une organisation aura des incidences directes sur la gestion des ressources humaines. Plus précisément, les choix qui seront faits en matière de gestion des ressources humaines découleront directement du modèle de gestion en vigueur ou, autrement dit, du type de coordination des activités en vigueur dans l'organisation et de la place qui est laissée aux différents acteurs impliqués (conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable, personnes salariées, bénévoles).

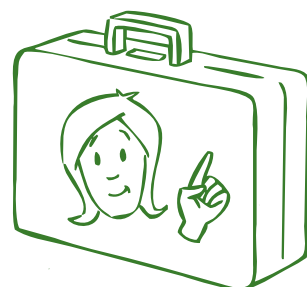
Vous voulez revoir vos pratiques de gestion des ressources humaines et définir plus précisément les rôles et les responsabilités associés à votre modèle de gestion? Les exercices suivants devraient alors vous aider.

### 1.4 Que sont une politique de gestion des ressources humaines et une procédure?

En matière de gestion des ressources humaines, l'élaboration de politiques et la préparation de procédures sont des étapes qui permettent de déterminer quels sont les principes et quelles sont les règles à respecter sur les plans de la rémunération, de l'évaluation de l'équipe de travail et des personnes salariées, des procédures d'embauche ou d'intégration de nouvelles personnes, etc. Ces politiques et procédures devraient refléter la mission, les objectifs et les valeurs qui animent l'organisation.

Plus précisément :

- ▣ Une **politique de gestion** des ressources humaines contient les principes, paramètres et procédures (consultez l'annexe 1 : vous y retrouverez un exemple d'énoncé de principes en gestion des ressources humaines). Cette politique doit être observée par toutes les personnes de l'organisation. Elle



précise les rôles et responsabilités des principaux acteurs en gestion des ressources humaines et les niveaux de pouvoir (à ce propos, consultez le tableau 2).

Il ne faut toutefois pas confondre politique de gestion des ressources humaines et politique de conditions de travail, la seconde découlant de la première.

- ▣ Une **procédure** est un ensemble de règlements qu'il faut appliquer dans une situation donnée (à ce sujet, consultez l'outil 3, L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal).

### Les éléments essentiels à inclure dans une politique de gestion des ressources humaines sont les suivants :

1. Adhésion des membres du conseil d'administration, de la personne gestionnaire-responsable et de l'équipe de travail à la nécessité d'adopter une politique de gestion des ressources humaines qui tiendra compte à la fois des " pour " et des " contre " de chaque partie.
2. Titre de la politique.
3. Raison d'être de la politique :
  - ▣ Pourquoi voulons-nous une politique?
  - ▣ Quels seront les objectifs de la politique?
4. Objet de la politique :
  - ▣ Définition des concepts;
  - ▣ Champ d'application et personnes visées.
5. Déclaration de principes de l'organisation et énoncé principal.
6. Procédures (telles que définies plus tôt).
7. Date d'entrée en vigueur ou de révision.
8. Implantation et évaluation :
  - ▣ Titres des personnes responsables de la mise en œuvre et du suivi de la politique;
  - ▣ Mise en place d'un plan de communication et des mécanismes d'évaluation de la mise en œuvre de la politique.

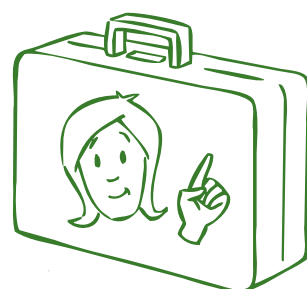
## Notes

.....

.....

.....

.....





L'autodiagnostic porte sur vos pratiques de gestion des ressources humaines en général. Nous vous invitons à évaluer si vous êtes en accord ou non avec chacun des énoncés ci-dessous. Ensuite, à l'aide de la grille d'interprétation des résultats, vous serez sans doute en mesure de déterminer les thèmes de réflexion et les pistes d'action sur lesquels vous devriez vous engager afin d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés en matière de gestion des ressources humaines.

1. Dans notre organisation, en matière de gestion des ressources humaines, le partage des rôles et des responsabilités est clairement établi entre le C.A., la personne gestionnaire-responsable et l'équipe de travail.

Oui  Non

2. Nous désirons élaborer notre politique de gestion des ressources humaines ou nous souhaitons la mettre à jour.

Oui  Non

3. Nous connaissons les responsabilités légales des administrateurs et des administratrices envers la gestion des ressources humaines dans notre organisation.

Oui  Non

4. Les différents lieux d'implication de l'équipe de travail ainsi que la détermination des orientations de l'organisation à l'égard de la gestion quotidienne sont clairement identifiés.

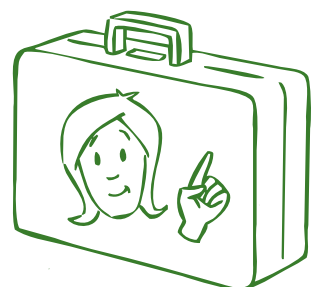
Oui  Non

5. Notre modèle de gestion reflète la place que nous désirons laisser à l'équipe de travail au sein de notre organisation.

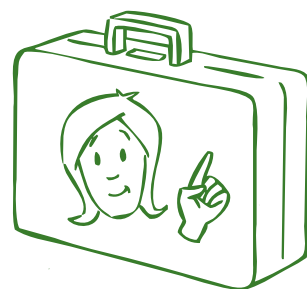
Oui  Non

6. Nous désirons impliquer davantage l'équipe de travail dans la gestion de l'organisation.

Oui  Non



1. Il est important de définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière de gestion des ressources humaines. Cela contribue au bon fonctionnement de votre organisation, permet d'éclairer ou de réduire les zones floues et, ultimement, aide à prévenir les conflits. Il est aussi souhaitable de bien distinguer les responsabilités légales et l'exécution des tâches au quotidien. Pour en savoir davantage sur le sujet, nous vous invitons à lire la section 5, Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse des rôles et des responsabilités dans l'organisation, et la section 6, Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines.
2. Il importe de prendre le temps de préciser les objectifs visés par le processus de clarification des pratiques en matière de gestion des ressources humaines de façon à préciser les attentes et à permettre à toutes les parties impliquées de jouer un rôle approprié. L'annexe 1, Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines, peut vous servir de modèle.
3. La loi, notamment le Code civil du Québec, la Loi sur les normes du travail et la Loi sur la santé et la sécurité du travail, confère des responsabilités particulières aux administrateurs d'une corporation en matière de gestion des ressources humaines. Vous trouverez des informations sur ce sujet en consultant l'outil 3, *L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal*, de la présente boîte à outils.
4. L'exercice proposé dans la section 5, Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse de votre modèle de gestion, devrait vous permettre de faire le point sur les valeurs et les principes que vous souhaitez inclure dans votre politique de gestion des ressources humaines. Il vous sera utile pour dresser un portrait des différents lieux d'implication du conseil d'administration, de la personne gestionnaire-responsable et de l'équipe de travail, tant aux plans des orientations que de la vie quotidienne. C'est un premier pas vers la définition des rôles et des responsabilités de chacun (conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable et équipe de travail) en matière de gestion des ressources humaines.
5. Les fiches de la section 4, Modèles types de gestion, peuvent vous donner un éclairage sur différents archétypes de modèle de gestion. Il existe entre chacun d'eux plusieurs variantes qui combinent l'un ou l'autre des éléments des modèles.
6. Il importe de déterminer à l'avance les lieux d'implication ainsi que les fonctions que seront appelées à jouer l'équipe de travail ou les personnes salariées prises individuellement dans la gestion des ressources humaines, entre autres pour favoriser l'actualisation de vos valeurs et de vos principes. L'analyse du partage des responsabilités au sein de l'organisation vous sera utile pour dresser un portrait des différents lieux d'implication de l'équipe de travail et de son rôle dans la gestion des ressources humaines.



Dans la pratique, nous retrouvons sur le terrain plusieurs modèles de gestion, à savoir le traditionnel (ou hiérarchique), le participatif, le collectif et le coopératif.

Or, nous considérons important que les organisations prennent un temps de réflexion sur ces différents modes de gestion. Certes, de par leur culture organisationnelle<sup>2</sup> et certaines particularités<sup>3</sup> en regard de la relation d'emploi, les organisations cherchent à se distinguer du modèle traditionnel d'organisation du travail. On privilégie plutôt des formes de gestion plus démocratiques, centrées sur la dimension humaine, le pouvoir d'être et d'agir<sup>4</sup>, l'autonomie dans le travail et le partage de l'influence sur les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisation.

**Plusieurs organisations créent à partir de ces modèles des formes hybrides qu'elles considèrent mieux adaptées à leur réalité et à leur culture**, et ce, afin de favoriser une plus grande participation des membres, des bénévoles et du personnel à la vie associative.

Notons que, sauf pour ce qui est du modèle coopératif, les modèles de gestion suivants ont tous comme cadre légal la partie III de la *Loi sur les compagnies*.

#### Le modèle traditionnel ou hiérarchique

Issu de l'entreprise privée, le modèle traditionnel favorise une concentration des pouvoirs et des responsabilités aux mains de la direction générale.

##### Caractéristiques

- ▣ Structure : le cadre légal est celui des organismes incorporés sous la partie III de la *Loi sur les compagnies*; la structure est hiérarchisée avec une direction pyramidale de haut en bas.
- ▣ Gestion : le conseil d'administration, formé de membres généralement peu engagés dans les activités, délègue la plupart des responsabilités de gestion à la direction générale; le personnel n'a pas de contacts directs avec le conseil d'administration.

Dans sa forme pure, ce modèle est très peu répandu dans le mouvement communautaire et l'économie sociale.

#### Le modèle participatif

Adapté du modèle traditionnel dans sa forme légale, le modèle participatif vise une gestion plus démocratique et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions différenciées.

##### Caractéristiques

- ▣ Structure : le cadre légal est celui des organismes incorporés sous la partie III de la *Loi sur les compagnies*, mais on favorise des structures plus horizontales dans lesquelles les pouvoirs sont
  - ▣ partagés.
- Gestion : plus collective, la gestion vise l'intégration des membres, des bénévoles et du personnel au processus de décision et à la réalisation des objectifs. À des degrés variables, la majorité des organismes communautaires ont adopté ce modèle de gestion.

### Le collectif de travail

Le collectif de travail (ou collective pour certains groupes de femmes) veut instaurer un rapport parfaitement égalitaire entre les membres, qui prennent part à toutes les décisions.

#### Caractéristiques

- ▣ Structure : d'inspiration coopérative ou autogestionnaire, le collectif repose sur la formation d'équipes de travail composées de personnes vivant un rapport identitaire très fort avec l'ensemble des membres; les nouveaux membres peuvent être cooptés, c'est-à-dire choisis par consensus ou par vote majoritaire. Généralement, le cadre légal est aussi celui des organismes incorporés sous la partie III de la Loi sur les compagnies.
- ▣ Gestion : plus facilement applicable dans les groupes idéologiquement homogènes, ce modèle vise une intégration parfaite de tous les membres (militantes, militants et personnel salarié) au processus décisionnel.

### Le modèle coopératif <sup>5</sup>

Une coopérative est une association de personnes contrôlant une entreprise. Les membres sont collectivement propriétaires de l'entreprise par l'intermédiaire de leur association. De ce fait, la relation entre un membre et sa coopérative est double :

1. Il fait affaire avec l'entreprise, il est en relation économique avec elle. Il est ou consommateur, ou fournisseur, ou travailleur, ou à la fois fournisseur et consommateur (ex. : certaines coopératives agricoles).
2. Il est en relation sociale avec les autres membres dans le cadre de l'association. Il s'implique dans le fonctionnement de l'association par sa participation à des réunions : assemblée générale, conseil d'administration, autres comités ou conseils.

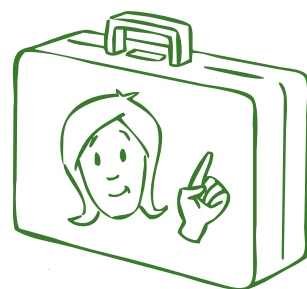
Cette double relation entre le membre et sa coopérative conditionne son mode de gestion.

Gérer une coopérative signifie donc à la fois gérer le fonctionnement démocratique d'une association de personnes et gérer les activités économiques d'une entreprise.

#### Le cadre légal des coopératives de travail

Le cadre légal est différent pour les **coopératives de travail**. Pour en savoir plus, consultez :

1. les sites Web suivants : <http://www.mderr.gouv.qc.ca> ;  
<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>
2. le document : Regroupement québécois pour la coopération du travail, Document de formation - Le règlement de régie interne, août 2004 (pour le commander : <http://www.rqct.coop>);
3. la **Direction des coopératives**/ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. **Québec** : (418) 691-5978; **Bas-Saint-Laurent** : (418) 727-3577; **Estrie** : (819) 820-3205)



Dans les pages qui suivent, nous vous proposons une méthode d'analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation, qui vous permettra à la fois :

- ▣ de faire le point sur la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs de votre organisation;
- ▣ d'être en mesure d'évaluer si cette répartition correspond à la vision que vous avez de votre organisation et du modèle de gestion en vigueur;
- ▣ de dresser un portrait de la place de chacun dans l'organisation et, par la même occasion, de réfléchir sur celle confiée à l'équipe de travail et à la personne salariée, tant dans la détermination des orientations que dans la gestion quotidienne.

Cette analyse, notons-le, ne peut se faire que si votre organisation a atteint une certaine maturité. Elle peut par ailleurs s'effectuer dans un contexte beaucoup plus large tel que celui d'une planification stratégique.

### 5.1 Les éléments à considérer pour l'analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation

Cette analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation se fera sur la base des thèmes et sous-thèmes suivants :

- ▣ L'organisme et son organisation interne :
  - Vision et stratégie;
  - Outils de gestion et organisation du travail.
- ▣ L'administration de l'organisation :
  - Gestion des ressources financières et matérielles;
  - Gestion des ressources humaines.
- ▣ Les communications et les représentations de l'organisation :
  - Relations publiques;
  - Promotion/marketing;
  - Communications;
  - Consultation/animation.
- ▣ Les activités, produits et services de l'organisation.

### 5.2 Les étapes à suivre pour effectuer cette analyse

- a) Assurez-vous, dans un premier temps, :
  - de bien connaître la nature de votre modèle de gestion;
  - de bien connaître les obligations qui découlent du statut légal de votre organisation (par exemple les rôles et responsabilités peuvent changer dans le cas d'un OSBL ou d'une coopérative).
- b) Établissez, pour chacun des sous-thèmes, une liste de critères s'inspirant de la liste suivante (autrement dit, à partir de cette liste, vous pouvez soustraire ou ajouter des éléments).

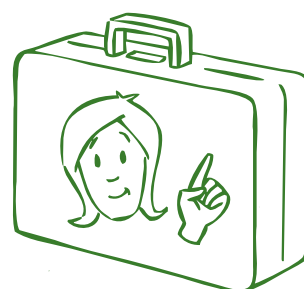


Tableau 1 L'analyse des rôles et des responsabilités en fonction des diverses facettes de la gestion de votre organisation					
L'organisme et son organisation interne		L'administration de l'organisation (gestion des ressources humaines, financières et matérielles)		Les communications et les représentations de l'organisation	Les activités, produits et services de l'organisation
1.1 Vision et stratégie	1.2 Outils de gestion et d'organisation du travail	2.1 Gestion des ressources financières et matérielles	2.2 Gestion des ressources humaines	3.1 Relations publiques	
Raison d'être, philosophie et valeurs	Organisation du travail (répartition des tâches, aménagement de l'horaire, etc.)	Plan financier et prévisions budgétaires	Embauche des personnes salariées	Activités publiques initiées par l'organisation et s'adressant à la population	
Règles et mode de fonctionnement	Outils et moyens d'intervention (code de vie, techniques d'intervention, etc.)	Bilans financiers périodiques	Etablissement des contrats de travail	Travail de collaboration avec d'autres organisations; participation à des tables de concertation	
Modèle organisationnel	Application des mécanismes d'évaluation et de suivi	Comptabilité (tenue de livres, conciliation bancaire, dépôts, petite caisse, payes, etc.)	Affectation des ressources	Participation à des activités publiques organisées par d'autres organisations (colloques, congrès, 5 à 7, etc.)	
Règlements généraux de l'organisation	Rapport annuel de l'organisation	Dépenses non budgétées	Élaboration des plans de formation et de perfectionnement	Représentation politique auprès des bailleurs de fonds et du gouvernement	
Politiques et procédures internes	Statistiques	Préparation et présentation des demandes de subvention	Évaluation des personnes salariées	3.2 Promotion/marketing	
Code d'éthique	Recrutement des membres (membership)	Recherche de moyens de financement	Soutien et encadrement du personnel	Préparation de la promotion	
Objectifs généraux et spécifiques	Recrutement des membres, des participants/es, des usagers et usagères, etc.	Rapports financiers (impôts, organisme de charité, TPS et TVQ)	Traitement des différends	Réalisation de matériel	

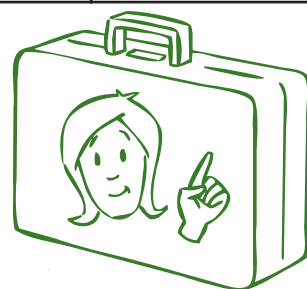




Tableau 1 (suite) L'analyse des rôles et des responsabilités en fonction des diverses facettes de la gestion de votre organisation					
L'organisme et son organisation interne		L'administration de l'organisation (gestion des ressources humaines, financières et matérielles)		Les communications et les représentations de l'organisation	Les activités, produits et services de l'organisation
Plan d'action annuel	Préparation des réunions d'équipe	Affaires courantes (négo-ciation et conclusion de contrats, baux, prêts, marges de crédit, protocoles d'entente, etc.)	Mesures disciplinaires et congédiement	<b>3.3 Communications</b>	
Priorités de travail	Préparation des réunions des comités de travail	Rapports statistiques	Contrôle du temps de travail (feuille de temps, temps supplémentaire, reprise et accumulation)	Relations avec les médias (conférences de presse, communiqués, lettres ouvertes, etc.)	
Programmation, services, produits et activités	Communication interne (circulation de l'information)	Entretien du bâtiment et assurances	Recrutement des bénévoles	Information interne	
Plan de développement (3 à 5 ans)	Entretien des lieux (ménage)	Entretien du parc informatique	Formation et encadrement des bénévoles	Information et liaison avec le réseau ou les regroupements	
Création de comités de travail	Secrétariat (réception, courrier, classement, photocopies, traitement de textes, achats et inventaire, etc.)		Politique des conditions de travail	<b>3.4 Consultation/animation</b>	
Raison d'être, philosophie et valeurs			Animation de la vie d'équipe (réunions, etc.)	Sondage	
Règles et mode de fonctionnement				Remue-méninges	
				Animation de la vie d'équipe et associative	
				Animation des démarches de réflexion et de processus	



N'hésitez pas!  
Utilisez le tableau de l'annexe 2 à la page 1-22  
pour les étapes qui suivent!

- c) Pour chaque élément des sous-groupes, questionnez-vous sur le niveau de responsabilité du **conseil d'administration**, de la **personne gestionnaire-responsable**, de l'**équipe de travail** et de la **personne salariée**. Plus précisément, pour ce qui est de la planification stratégique, du plan d'action, des politiques, de la réglementation, etc., lequel de ces 4 acteurs travaille :
- **A.** à l'élaboration et aux propositions;
  - **B.** à l'adoption;
  - **C.** à la réalisation;
  - **D.** à la supervision et à l'évaluation?

À noter : les niveaux de responsabilité peuvent impliquer plus d'une actrice ou d'un acteur.

- d) Remplissez ce tableau par étape, soit un thème après l'autre. Il devrait s'en dégager des conclusions pour chacun d'entre eux.
- e) Lorsque chaque thème sera dûment rempli et analysé, rassemblez le tout et concluez. Vous aurez alors une très bonne idée des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation et, par conséquent, une évaluation précise de votre modèle de gestion.

#### 5.3 Quelques conseils pratiques pour réaliser cette analyse

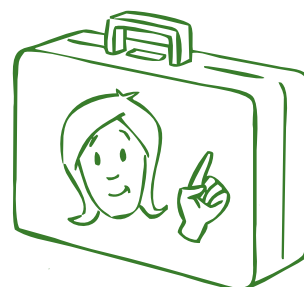
- a) Il peut être aidant de faire appel à une ressource externe pour effectuer cette analyse.
- b) Demandez à votre équipe de faire l'analyse et partagez collectivement. Il est beaucoup plus facile de faire un travail individuel au préalable que de le faire tout le monde en même temps!
- c) Prenez votre temps!

#### 5.4 Quelques interprétations possibles des résultats de cette analyse

De cette analyse peut découler une multitude d'interprétations qu'il serait pour ainsi dire impossible d'exposer au grand complet. Cela dit, voici tout de même 3 cas types d'interprétation avec, pour chacun d'entre eux, un diagnostic sommaire.

##### Cas type d'interprétation 1 :

- 1ère étape - Hypothèse : vous considérez avoir un modèle de gestion participatif.
- 2e étape - Analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation : il s'avère que les rôles et responsabilités sont concentrés au sein du conseil d'administration, sans aucune consultation auprès de l'équipe de travail.
- 3e étape - Diagnostic sommaire : vous devez alors reconsidérer l'ensemble de votre mode de gestion et, par conséquent, vos pratiques de gestion des ressources humaines. Normalement, dans un mode de gestion participatif, la gestion des ressources humaines se pratique, dans une certaine mesure, de manière horizontale



### ☒ Cas type d'interprétation 2 :

- 1ère étape - Hypothèse : vous considérez avoir un modèle de gestion hiérarchique.
- 2e étape - Analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation : il s'avère que les rôles et responsabilités sont effectivement concentrés entre les mains du conseil d'administration et de la personne gestionnaire-responsable, mais que l'équipe de travail est interpellée pour certaines décisions et actions (par exemple, une certaine latitude décisionnelle dans l'organisation du travail). Autrement dit, votre organisation a à sa base un modèle de gestion combinant le " hiérarchique " et le " participatif ".
- 3e étape - Diagnostic sommaire : un tel modèle de gestion peut donner de bons résultats, mais en autant que l'ensemble des acteurs de votre organisation sache à quoi s'en tenir. Autrement dit, si votre organisation décide d'en faire un modèle type, il est important que les choses soient formalisées. La gestion des ressources humaines, notamment, s'en trouvera d'autant plus facilitée.

### ☒ Cas type d'interprétation 3 :

- 1ère étape - Hypothèse : vous considérez avoir un modèle de gestion collectif.
- 2e étape - Analyse des rôles et responsabilités au sein de votre organisation : il s'avère que, au fil du temps, les rôles et responsabilités se sont concentrés entre les mains d'une seule personne, avec pour résultat des prises de décision plus verticales qu'horizontales.
- 3e étape - Diagnostic sommaire : vous devez alors reconsidérer l'ensemble de votre mode de gestion et, par conséquent, vos pratiques de gestion des ressources humaines. Normalement, dans un mode de gestion collectif, la gestion des ressources humaines sous-entend un processus décisionnel intégrant tous les membres.

**Un dernier conseil pratique: ne faites surtout pas  
cette analyse seul dans votre bureau!  
Partagez!**

## Notes

.....

.....

.....

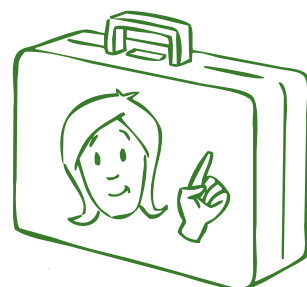
.....

.....

.....

.....

.....



Légalement, en ce qui a trait aux organisations incorporées en vertu de la 3e partie de la *Loi sur les Compagnies*, c'est le **conseil d'administration** de la corporation à but non lucratif (OBNL), pris dans son ensemble, qui a reçu de la loi le pouvoir d'administrer les affaires de la corporation (art.83, L.c.Q.). Au sein de la structure de gestion, le conseil d'administration assume les fonctions relatives à la gestion financière et administrative. Il décide aussi des grandes orientations de l'organisation en relation étroite avec la personne responsable de la gestion (direction, coordination ou responsable). Vous aurez davantage d'information à ce propos dans la section sur la *Loi des normes du travail* de l'outil 3, *L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal*. D'un point de vue légal, le conseil d'administration est donc le responsable ultime de la gestion des ressources humaines dans l'organisation (art.335, C.C.Q.) Bref, il est l'employeur.

Cela dit, dans la pratique, bien que le conseil d'administration en demeure responsable légalement, la gestion des ressources humaines est souvent une **responsabilité partagée** entre le gestionnaire-responsable, l'équipe de travail et le conseil d'administration.

La **personne gestionnaire-responsable** peut être celle qui : 1) coordonne la démarche de gestion des ressources humaines; 2) s'assure de la bonne mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines; 3) voit à l'exécution des mandats liés à la gestion des ressources humaines, mandats qui lui sont confiés par le C.A. Elle peut aussi être appelée à soumettre des propositions au C.A.

Le rôle joué par **l'équipe de travail** peut varier selon le modèle de gestion adopté par l'organisation. Elle peut être une instance qui propose, décide, agit et/ou est consultée sur la gestion des ressources humaines. L'équipe de travail peut aussi être partiellement sollicitée en ce qui concerne la définition des conditions de travail et des processus d'évaluation du personnel et de traitement des différends.

Quant au rôle de l'assemblée générale dans la gestion des ressources humaines, il est pour ainsi dire inexistant dans les organisations. Elle agit à d'autres niveaux qui n'ont pas nécessairement à être abordés dans le contexte de la présente boîte à outils<sup>6</sup>.

Dans le tableau suivant, nous présentons une répartition des niveaux de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines que l'on pourrait associer à un modèle de gestion dit "participatif". **Ces rôles et responsabilités pourraient d'ailleurs être consignés dans une politique telle que définie dans la section Quelques concepts de base à retenir .**

#### À propos des coopératives de travail...

Le contexte légal est différent pour les **coopératives de travail**. Pour en savoir plus, consultez :

1. les sites Web suivants :  
<http://www.mderr.gouv.qc.ca> ; <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>
2. le document : Regroupement québécois pour la coopération du travail, Document de formation - Le règlement de régie interne, août 2004 (pour le commander : <http://www.rqct.coop>);
3. la **Direction des coopératives**/Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. **Québec** : (418) 691-5978; **Bas-Saint-Laurent** : (418) 727-3577; **Estrie** : (819) 820-3205)

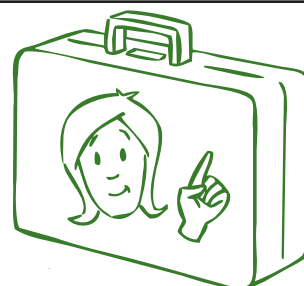


Tableau 2  
Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines  
(avec comme base une variante du modèle participatif)

Conseil d'administration	Personne gestionnaire-responsable	Équipe de travail
<p><b>Rôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Au nom de l'organisation, agit comme employeur et détermine la stratégie et la politique de gestion des ressources humaines de l'organisation afin d'assurer son bon fonctionnement.</li> </ul> <p><b>Face aux membres du C.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ s'assure que chacun des membres dispose de l'information et des conditions nécessaires pour jouer pleinement son rôle;</li> <li>◦ recrute de nouveaux membres;</li> <li>◦ procède à l'intégration des membres;</li> <li>◦ agit dans le respect de la mission, des valeurs, des orientations et des règles établies par l'organisation;</li> <li>◦ évalue le travail du C.A.</li> </ul>	<p><b>Rôle</b></p> <p>Sous l'autorité du conseil d'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ met en œuvre et applique la stratégie et la politique de gestion des ressources humaines;</li> <li>◦ voit à l'établissement et au maintien d'un climat de travail sain;</li> <li>◦ soutient et mobilise les personnes œuvrant au sein de l'organisation (personnes salariées et bénévoles);</li> <li>◦ veille à développer un sentiment d'appartenance.</li> </ul> <p><b>Face aux membres du C.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ conseille le C.A. et fait des propositions;</li> <li>◦ fournit toute l'information nécessaire à la prise de décision;</li> <li>◦ s'assure de l'intégration des nouveaux membres du C.A.;</li> <li>◦ réalise les mandats confiés par le C.A.;</li> <li>◦ s'assure de présenter au C.A. et à l'équipe de travail les objectifs et moyens qu'elle se donne pour réaliser ses mandats et responsabilités face à la gestion des ressources humaines;</li> <li>◦ rémunère les personnes salariées;</li> <li>◦ prépare les diverses politiques re-latives aux personnes salariées et aux bénévoles.</li> </ul>	<p><b>Rôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ En collaboration avec la personne gestionnaire-responsable, participe à la gestion des ressources humaines, et ce, en fonction du rôle et des responsabilités associés au modèle de gestion adopté par l'organisation.</li> </ul> <p><b>Face à l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ contribue à l'élaboration et à la mise à jour de la politique de gestion des ressources humaines;</li> <li>◦ est partie prenante dans l'établissement des conditions de travail et dans leur négociation;</li> <li>◦ participe à la sélection et à l'embauche du personnel (présence au comité de sélection);</li> <li>◦ assure l'intégration des nouvelles personnes salariées et bénévoles (partiellement ou totalement);</li> <li>◦ réalise des mandats spécifiques de gestion confiés par le C.A. ou la personne responsable de la gestion;</li> <li>◦ participe au processus d'évaluation des personnes salariées;</li> <li>◦ voit à l'acquisition de connaissances et d'habiletés (perfectionnement) en regard des expertises nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation;</li> <li>◦ participe à l'animation de la vie d'équipe et à son bon fonctionnement;</li> <li>◦ s'implique dans la résolution des problèmes et des conflits organisationnels;</li> <li>◦ aide à la définition et à l'application des règles organisationnelles.</li> </ul>

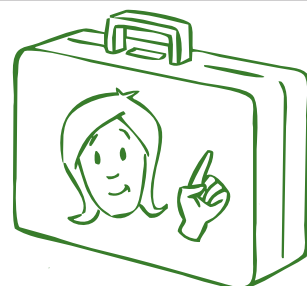
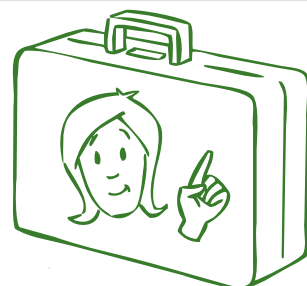


Tableau 2 (suite) Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines (avec comme base une variante du modèle participatif)		
Conseil d'administration	Personne gestionnaire-responsable	Équipe de travail
<p><b>Face à la personne gestionnaire-responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ embauche, encadre, soutient, évalue et congédie, s'il y a lieu;</li> <li>◦ définit son mandat et précise ses fonctions ainsi que ses priorités de travail;</li> <li>◦ approuve la création/abolition des postes de travail.</li> </ul> <p><b>Face à l'équipe de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ établit des politiques et statue sur les conditions de travail;</li> <li>◦ appuie la personne gestionnaire-responsable en ce qui concerne l'embauche, la coordination, la gestion et l'évaluation des personnes salariées;</li> <li>◦ voit à la formation d'un comité de sélection en conformité avec les règles dont s'est dotée l'organisation (avec, par exemple, une personne représentant le C.A. et/ou avec une personne représentant l'équipe de travail, etc.);</li> <li>◦ entérine les recommandations du comité de sélection et s'assure de l'évaluation des personnes salariées;</li> <li>◦ approuve les descriptions de postes;</li> <li>◦ est informé du plan d'action annuel de l'équipe de travail</li> <li>◦ approuve les diverses politiques relatives aux personnes salariées.</li> </ul>	<p><b>Face à l'équipe de travail et aux bénévoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ embauche les personnes salariées;</li> <li>◦ recrute les bénévoles;</li> <li>◦ voit à l'intégration des nouvelles personnes salariées et des bénévoles;</li> <li>◦ définit le mandat des membres de l'équipe, les supervise et les oriente dans la réalisation de leurs tâches;</li> <li>◦ précise les fonctions, les responsabilités et les priorités de chacun aux membres de l'équipe;</li> <li>◦ voit à l'évaluation du travail;</li> <li>◦ voit à la formation et au perfectionnement des personnes salariées;</li> <li>◦ favorise l'esprit et le travail d'équipe ainsi que le maintien d'un climat de travail harmonieux;</li> <li>◦ assure que le milieu de travail est sécuritaire;</li> <li>◦ met en place un processus de résolution de problèmes;</li> <li>◦ procède au congédiement, s'il y a lieu, si ce pouvoir lui a été conféré par le CA;</li> <li>◦ gère les départs et le roulement de personnel</li> <li>◦ gère les relations de travail au quotidien;</li> <li>◦ rémunère les personnes salariées;</li> <li>◦ prépare les diverses politiques relatives aux personnes salariées et aux bénévoles.</li> </ul>	
<p><b>Face aux bénévoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ établit une politique de gestion des bénévoles;</li> <li>◦ appuie la personne responsable de la gestion en ce qui concerne le recrutement, l'intégration et la coordination des bénévoles.</li> </ul>	<p><b>Face aux bénévoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ voit à l'application de la politique de gestion des bénévoles;</li> <li>◦ s'assure que les bénévoles bénéficient de l'encadrement, du soutien, de la formation et de la reconnaissance nécessaires.</li> </ul>	<p><b>Face aux bénévoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ aide à l'application de la politique de gestion des bénévoles;</li> <li>◦ participe à l'encadrement, au soutien, à la formation et à la reconnaissance nécessaires des bénévoles.</li> </ul>





**Qui fait quoi? Partage des rôles et des responsabilités :**

CSMO Économie sociale, Fédération québécoise des coopératives de travail, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM). *La coopérative de travail, Interaction conseil d'administration et direction générale : une dynamique à mieux comprendre (revue de littérature)*, 2001, 47 p.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Travailler dans le communautaire*, PUQ, 2003, 140 p.

MARTEL, Paul. *Administrateurs de corporations sans but lucratif : la guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur Martel, 1996.

MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1994.

NINACS, William A. *L'intervention communautaire : une alternative à l'intervention de l'État*, Revue Canadienne de santé mentale, vol. 9, printemps 1990, p. 75.

REGROUPEMENT QUÉBÉCOIS POUR LA COOPÉRATION DU TRAVAIL, *Document de formation - Le règlement de régie interne*, août 2004 (pour le commander : <http://www.rqct.coop>).

RÉHAYEM, Gérard-Philippe. *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1997, 176 p.

HEC. *La planification stratégique des ressources humaines : sommaire des changements de l'environnement et de leur impact sur la fonction ressources humaines*, février 1992.

**Sur les modèles de gestion :**

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE, ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE. *Les cahiers des organisations démocratiques*, <http://www.csmoesac.qc.ca>.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE CENTRE SUD/PLATEAU MONT-ROYAL. *Trousse autodiagnostic*, Montréal, 1998.

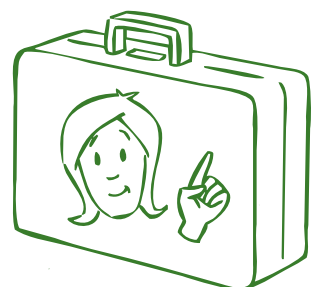
FOURNIER, Danielle, et coll. *Regard sur la culture organisationnelle communautaire : deux études de cas*, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, Montréal, 1995.

GUBERMAN, Nancy, et coll. " Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires ", *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7 no 1, 1994, p. 45-62.

LAMOUREUX, Henri. *La pratique de l'action communautaire*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002.

L'R DES CENTRES DE FEMMES. *Trousse sur la gestion féministe*, Montréal, 2001.

PERRON, Gérard. *La gestion participative*, Montréal, Les éditions Transcontinental, 1997.



## Annexe 1

## Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines

Voici un exemple d'énoncé de principes en gestion des ressources humaines préparé en 2004 par les *Ateliers d'éducation populaire du Plateau*<sup>7</sup>. En plus de la mission et des valeurs de l'organisme, il pose les valeurs sous-jacentes à la gestion des ressources humaines et les principes de gestion qui guident l'organisme. Cette politique servira de cadre de référence à toutes les autres politiques et procédures de l'organisation.

**Politique de gestion des ressources humaines des Ateliers d'éducation populaire du Plateau**

Par cette politique, les Ateliers d'éducation populaire du Plateau (AEP) reconnaissent l'apport essentiel du personnel salarié à la mission de l'organisme ainsi que la qualité de leur contribution au développement des AEP.

Cette politique se veut en conformité avec les lois et règlements en vigueur dans la province de Québec.

**Mission de l'organisme**

Les Ateliers d'éducation populaire du Plateau, organisme sans but lucratif, est un lieu d'apprentissage et d'implication personnels et collectifs qui regroupe les personnes adultes vivant dans le Plateau Mont-Royal et leur offre des moyens d'agir sur elles-mêmes et sur leur milieu.

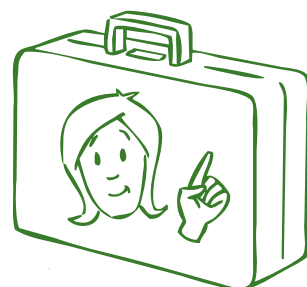
**Valeurs de l'organisme**

Pour réaliser sa mission, l'organisme privilégie les valeurs suivantes : l'accessibilité, l'entraide, le respect, la solidarité et la démocratie.

**Valeurs de la gestion des ressources humaines****1. Le respect du personnel salarié**

Le personnel salarié est une ressource précieuse aux AEP. En toutes circonstances, chaque personne salariée doit ressentir cette déclaration comme vraie et comme la concernant personnellement.

À cette fin, les relations humaines doivent être empreintes de respect. Respecter les personnes, c'est aussi leur offrir un environnement de travail sain, sécuritaire et exempt de comportement de nature à porter atteinte à leur intégrité par une quelconque forme de harcèlement ou de violence physique, verbale ou psychologique.





### Annexe 1

#### Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines (suite)

#### 2. La compétence

Pour les AEP, la qualité des services rendus aux membres est très importante. Ils veilleront donc à poursuivre cet idéal à travers le processus de recrutement, de formation, d'évaluation et de perfectionnement de toutes ses catégories de personnel. Cependant, lors de la sélection du personnel salarié, les AEP donneront préséance aux tâches reliées au poste sur les compétences et qualifications de la personne.

#### 3. L'esprit d'équipe

Dans le but de développer une solidarité et un sentiment d'appartenance à l'organisme et à l'équipe de travail, les AEP accordent une valeur essentielle à l'esprit et au travail d'équipe.

#### PRINCIPES DE GESTION

#### 1. Exercice du leadership qui suscite et soutient le travail et l'enthousiasme de son équipe.

À cet effet, préciser à chaque personne la contribution attendue, déterminer avec son aide les moyens de la réaliser, mesurer les résultats obtenus, reconnaître les efforts déployés et préciser, s'il y a lieu, les correctifs à apporter.

#### 2. Offrir aux personnes salariées les possibilités de se former et de se perfectionner.

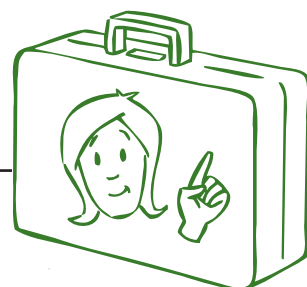
Les AEP misent sur le développement des capacités du personnel et reconnaissent le caractère essentiel du perfectionnement et de la formation. Ils encourageront le personnel en ce sens et réserveront un pourcentage du budget annuel à cet effet.

#### 3. Instaurer des pratiques de communication ouvertes et franches

Sous réserve des questions confidentielles, l'information doit circuler librement. La transparence la plus constante doit être assurée dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

#### 4. Responsabiliser les personnes à l'emploi des AEP et les rendre imputables de leurs actions et de leurs décisions

La responsabilité et l'imputabilité des personnes sont des conditions d'une gestion décentralisée capable de reconnaître la diversité des situations et de réagir rapidement aux exigences de l'environnement. La responsabilité signifie que la personne se préoccupe de la qualité des services offerts et de la satisfaction qu'ils suscitent, qu'elle participe à l'organisation de son travail et s'exprime sur la manière d'en améliorer l'efficacité. L'imputabilité signifie l'obligation consentie de rendre des comptes sur les résultats de son travail et d'accepter les conséquences de ses actions et de ses décisions. La notion d'imputabilité implique toutefois que la personne a droit à l'erreur. C'est plutôt le refus de prendre des décisions ou les actions qui s'imposent, l'insouciance ou la négligence qui, le cas échéant, lui seront reprochés.



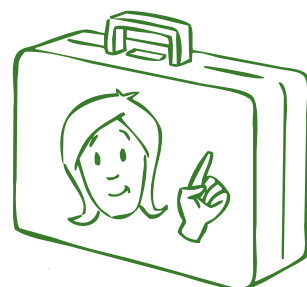
## Annexe 2

## Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

## 1. L'organisme et son organisation interne

1.1 Vision et stratégie	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Raison d'être, philosophie et valeurs																
Règles et mode de fonctionnement																
Modèle organisationnel																
Règlements généraux de l'organisation																
Politiques et procédures internes																
Code d'éthique																
Objectifs généraux et spécifiques																
Plan d'action annuel																
Priorités de travail																
Programmation, services, produits et activités																
Plan de développement (3 à 5 ans)																
Création de comités de travail																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).

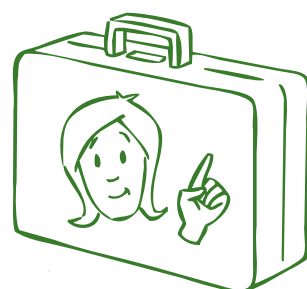


## Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

## 1. L'organisme et son organisation interne (suite)

1.2 Outils de gestion et d'organisation du travail	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Organisation du travail (répartition des tâches, aménagement de l'horaire, etc.)																
Outils et moyens d'intervention (code de vie, techniques d'intervention, etc.)																
Application des mécanismes d'évaluation et de suivi																
Rapport annuel de l'organisation																
Statistiques																
Recrutement des membres (membership)																
Recrutement des membres, participants/es, des usagers et usagères, etc.																
Préparation des réunions d'équipe																
Préparation des réunions des comités de travail																
Communication interne (circulation de l'information)																
Entretien des lieux (ménage)																
Secrétariat (réception, courrier, classement, photocopies, traitement de textes, achats et inventaire, etc.)																
Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).																



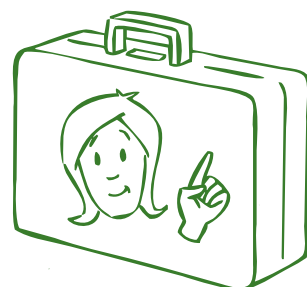
## Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

## 2. L'administration (gestion des affaires de l'organisation et des ressources humaines, matérielles et financières)

2.1 Gestion des ressources financières et matérielles	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Plan financier et prévisions budgétaires																
Bilans financiers périodiques																
Comptabilité (tenue de livres, conciliation bancaire, dépôts, petite caisse,																
Dépenses non budgétées																
Préparation et présentation des demandes de subvention																
Recherche de moyens de financement																
Rapports financiers (impôts, organisme de charité, TPS et TVQ)																
Affaires courantes (négociation et conclusion de contrats, baux, prêts, marges de crédit, protocoles d'entente, etc.)																
Rapports statistiques																
Entretien du bâtiment et assurances																
Entretien du parc informatique																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).



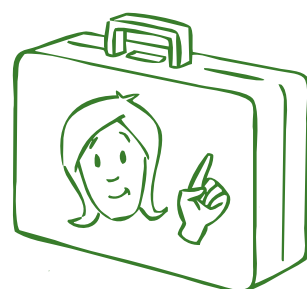
## Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

## 2. L'administration (gestion des affaires de l'organisation et des ressources humaines, matérielles et financières) (suite)

2.2 Gestion des ressources humaines	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Embauche des personnes salariées																
Établissement des contrats de travail																
Affectation des ressources																
Élaboration des plans de formation et de perfectionnement																
Évaluation des personnes salariées																
Soutien et encadrement du personnel																
Traitement des différends																
Mesures disciplinaires et congédiement																
Contrôle du temps de travail, feuille de temps, temps supplémentaire, reprise et accumulation																
Recrutement des bénévoles																
Formation et encadrement des bénévoles																
Politique des conditions de travail																
Animation de la vie d'équipe (réunions, etc.)																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).



## Annexe 2 (suite)

## Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

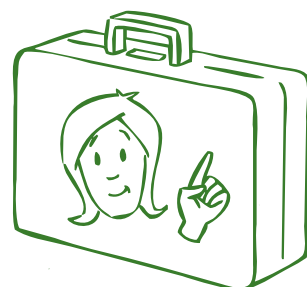
## 3. Activités de communication et de représentation de l'organisation

3.1 Relations publiques	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Activités publiques initiées par l'organisation et s'adressant à la population																
Travail de collaboration avec d'autres organisations; participation à des tables de concertation																
Participation à des activités publiques organisées par d'autres organisations (colloques, congrès, 5 à 7, etc.)																
Représentation politique auprès des bailleurs de fonds et du gouvernement																
<b>3.2 Promotion/marketing</b>																
Préparation de la promotion																
Réalisation de matériel																
<b>3.3 Communication</b>																
Relations avec les médias (conférences de presse, communiqués, lettres ouvertes, etc.)																
Information interne																
Information et liaison avec le réseau ou les regroupements																
<b>3.4 Consultation/animation</b>																
Sondage																
Remue-méninges																
Animation de la vie d'équipe et associative																
Animation des démarches de réflexion et de processus																
Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).																



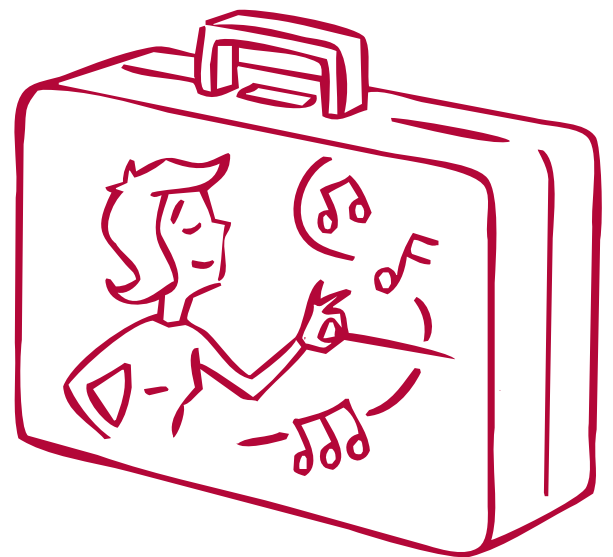
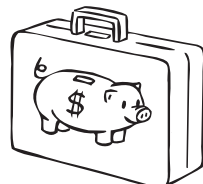
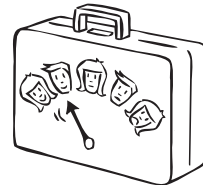
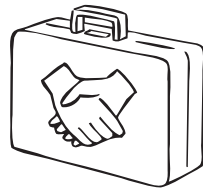
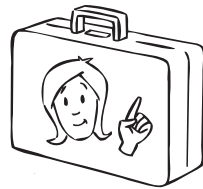


- <sup>1</sup> Adapté de : Comité sectoriel en main d'œuvre - Économie sociale et action communautaire, *Les cahiers des organisations démocratiques - Développer un OBNL : La structure du réseau communautaire et les modèles de gestion*, 2001 (disponibles dans : <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers> )
- <sup>2</sup> L'R des Centres de femmes du Québec, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, 2001.
- <sup>3</sup> Jean-Pierre Deslauriers, *Travailler dans le communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, 140 p.
- <sup>4</sup> L'R des Centres de femmes du Québec, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, 2001.
- <sup>5</sup> Adapté de : Comité sectoriel en main d'œuvre - Économie sociale et action communautaire, *Les cahiers des organisations démocratiques - Développer une coopérative : Histoire, fondements et principes de la coopération*, 2001. (disponibles dans <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers> )
- <sup>6</sup> À ce propos, voir : Comité sectoriel en main d'œuvre - Économie sociale et action communautaire, *Les cahiers des organisations démocratiques*, 2001 (disponibles dans : <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers> )
- <sup>7</sup> Nous tenons à remercier le conseil d'administration des Ateliers d'éducation populaire du Plateau, qui nous a autorisés à diffuser leur politique de gestion des ressources humaines.



# Outil 2

## LA COORDINATION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

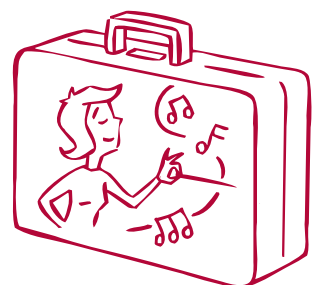


Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.

ISBN : 2-922510-31-X

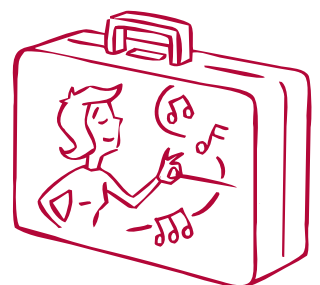
- Avant-propos (p.2-2)
- 1. Autodiagnostic (p.2-3)
- 2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic (p.2-4)
- 3. Le leadership organisationnel (p.2-5)
  - 3.1. Attitudes et aptitudes à privilégier pour une personne gestionnaire dans une organisation démocratique (p.2-6)
  - 3.2. Une grille sur les aptitudes en supervision (p.2-7)
  - 3.3. La délégation : comment s'y prendre (p.2-11)
- 4. Le travail en équipe (p.2-12)
  - 4.1. Les dimensions du travail en équipe (p.2-13)
  - 4.2. Les conditions de réussite du travail d'équipe (p.2-15)
  - 4.3. Les douze techniques d'animation (p.2-16)
  - 4.4. La participation au travail en équipe (p.2-17)
  - 4.5. La communication dans un groupe (p.2-18)
  - 4.6. Quelques règles et techniques de discussion (p.2-19)
  - 4.7. Le processus de prise de décision (p.2-23)
  - 4.8. Quelques conseils pour faciliter la prise de décision (p.2-24)
  - 4.9. Un code de la vie en groupe (p.2-25)
- 5. La gestion de conflit (p.2-26)
  - 5.1. Origines, causes et types de conflit (p.2-27)
  - 5.2. La dynamique du conflit et des pistes de solution (p.2-29)
  - 5.3. Le processus d'escalade et les étapes d'un conflit (p.2-30)
  - 5.4. Un plan en 8 étapes pour définir et organiser un processus de résolution de conflits (p.2-31)
  - 5.5. Une grille d'analyse du niveau de parti pris (p.2-33)
  - 5.6. Des styles de comportement et des stratégies en situation de conflit (p.2-34)
  - 5.7. Les étapes dans la résolution de conflits (p.2-36)
  - 5.8. Comment gérer les désaccords (p.2-37)
- 6. Références (p.2-38)
  
- Notes de bas de page (p.2-39)



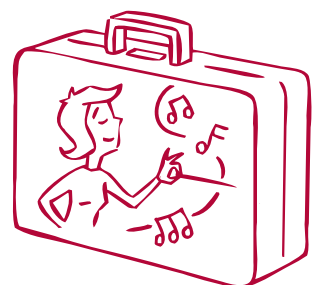


L'autodiagnostic porte sur divers aspects du leadership, du travail d'équipe et de la gestion de conflits. Nous vous invitons à évaluer si vous êtes en accord ou non avec chacun des énoncés. À l'aide de l'interprétation des résultats présentée à la page suivante, vous pourrez identifier des aspects à conserver ou à améliorer quant à la mobilisation de l'équipe de travail.

1. Ce qui nous importe lorsque nous travaillons en équipe, c'est le résultat et l'atteinte des objectifs fixés au préalable (généralement dans le plan d'action).  
Oui  Non
2. Lorsque nous déléguons un mandat à un membre de l'équipe de travail, nous prenons le temps d'examiner le mandat avec lui et de définir les attentes.  
Oui  Non
3. Afin de favoriser le bon déroulement des réunions et des discussions d'équipe, nous avons établi quelques principes et règles à respecter par les membres de l'équipe.  
Oui  Non
4. Si un conflit survient dans l'équipe de travail, nous tentons de le régler le plus rapidement possible.  
Oui  Non
5. Il est trop laborieux de travailler en équipe, c'est pour cette raison que nous favorisons le travail individuel dans notre organisation.  
Oui  Non
6. Dans notre organisation, les désaccords mènent souvent aux conflits.  
Oui  Non
7. Nous croyons que la meilleure façon de résoudre un conflit est de faire un compromis entre les deux parties.  
Oui  Non
8. Nous croyons que le leadership est un talent naturel.  
Oui  Non
9. Lorsque nous nous réunissons en équipe, chaque membre de l'équipe de travail participe activement à la rencontre.  
Oui  Non



1. Le résultat et l'atteinte des objectifs d'un travail en équipe dépendent de divers facteurs. Pour en savoir davantage sur ces dimensions et pour savoir comment en tenir compte lors de vos réunions d'équipe, consulter la section Les dimensions du travail en équipe (p.2-13).
2. Un processus de délégation réussi peut susciter la motivation et l'engagement des membres de l'équipe de travail. Si vous n'avez pas l'habitude de déléguer, la section La délégation : comment s'y prendre (p.2-11) vous indiquera quelques règles à suivre.
3. Pour être efficace et agréable, le travail d'équipe exige de ses membres le respect de quelques règles : voir à ce propos les sections Processus de prise de décision (p.2-23), Quelques règles et techniques de discussion (p.2-19), Quelques conseils pour faciliter la prise de décision (p. 2-24), et Un code de la vie en groupe (p.2-25).
4. Lorsqu'ils émergent et qu'ils ne sont pas solutionnés, les conflits peuvent rapidement s'envenimer et être de plus en plus néfastes pour l'organisation. La section La gestion de conflits (p.2-26) présente des outils pratiques.
5. Le travail en équipe demande des apprentissages. Il est plus exigeant et souvent plus laborieux qu'un travail exécuté individuellement. Cependant, il peut devenir plus riche en raison de la diversité des points de vue exprimés et de l'étendue de l'expertise mise à contribution. Les sections relatives au travail en équipe (p.2-12) exposent quelques méthodes et techniques qui le facilitent.
6. Les désaccords sont inévitables. Ils peuvent cependant être générateurs d'idées et de cohésion d'équipe lorsqu'ils sont bien gérés. Vous retrouverez aux sections La communication dans un groupe (p.2-18) et La dynamique de conflit, ses conséquences et des pistes de solution (p.2-29) des moyens et des règles à adopter pour parvenir à discuter des désaccords sans qu'ils mènent au conflit.
7. Il existe plusieurs types de comportements et différentes stratégies pour gérer des conflits. Le compromis n'est pas la seule stratégie. Consultez la section Des stratégies de gestion de conflit selon les situations (p.2-34) afin d'en découvrir d'autres.
8. Le leadership organisationnel peut se développer. Dans la partie portant sur ce sujet (p.2-5), vous trouverez des outils qui vous permettront d'améliorer deux habiletés liées à l'exercice du leadership en contexte de gestion des ressources humaines : la supervision et la délégation.
9. Une équipe de travail est d'autant plus efficace lorsque chacun de ses membres y participe selon son style et à sa façon (voir la section La participation au travail en équipe p.2-17). Quelques techniques d'animation de groupe facilitent l'implication des participants/es. Ces techniques peuvent être consultées à la section Les douze techniques de l'animation (p.2-16).





Le leadership est associé à la capacité d'une personne d'en amener d'autres à atteindre des objectifs tout en suscitant chez elles un engagement profond et volontaire. Il ne faut d'ailleurs pas confondre leadership et autorité, celle-ci étant liée à l'exercice d'un rôle formel auquel sont rattachées diverses responsabilités. Ainsi, une personne gestionnaire-responsable peut avoir l'autorité formelle sans avoir de leadership. De même, un leader peut avoir de la crédibilité sans avoir d'autorité formelle.

Bien qu'on l'associe à certaines caractéristiques personnelles facilitantes, le leadership n'est pas un ensemble d'atouts que certains possèdent et que d'autres ne possèdent pas. Bref, le leadership peut se développer.

Il existe plusieurs styles de leadership. En voici trois archétypes :

**Le leadership du type " autocratique "** utilise les leviers de pouvoir dont il dispose pour dicter ses actions à un groupe.

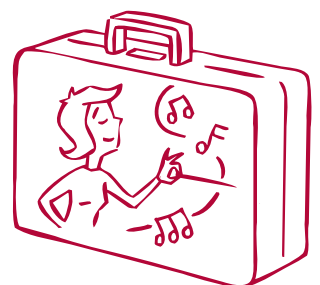
**Le leadership du type " laisser-faire "** renonce à son rôle en laissant aux membres du groupe le soin d'assumer le pouvoir.

**Le leadership du type " démocratique "** favorise la participation de tous les membres du groupe dans la prise de décision.

Selon les situations, un type de leadership peut mieux convenir qu'un autre. De plus, aucun leader n'incarne parfaitement un style ou l'autre. Le style de leadership à exercer est celui qui sera le mieux adapté aux situations vécues, aux objectifs à atteindre et aux caractéristiques des acteurs en présence.

Vous trouverez dans les pages suivantes une grille portant sur les aptitudes en supervision. Cette grille vous permettra d'autoévaluer votre degré d'aisance dans la supervision des personnes et la manière d'exercer votre leadership.

Compte tenu des valeurs promues par l'action communautaire et l'économie sociale, l'exercice d'un leadership de type " démocratique " peut sembler plus souhaitable. Cependant, la personne gestionnaire-responsable doit être consciente qu'une organisation a besoin d'un leadership qui s'incarne sous divers styles, ceux-ci devant s'exercer en temps opportun. Dans certaines situations, on s'appuiera sur une personne qui tire son leadership des connaissances ou de l'expertise dont le groupe a besoin; dans d'autres, on profitera du leadership d'influence de personnes habiles dans les relations interpersonnelles, en raison soit de leur charisme, soit des compétences que le milieu leur reconnaît.



Les personnes gestionnaires-responsables qui sont à l'aise dans le contexte d'une organisation démocratique développent, avec le temps et au rythme des expériences de travail, des attitudes bien précises et ordinairement indispensables. Ainsi, généralement, on s'attend à ce qu'elles :

- se fassent confiance les unes les autres;
- soient disponibles et qu'elles fassent preuve d'écoute;
- s'engagent et se mettent en action afin de permettre le développement personnel et professionnel;
- contribuent à l'atteinte de hauts standards sur le plan de l'éthique, à l'atteinte des résultats visés et à l'instauration d'un climat de respect mutuel;
- soient justes et patientes.

Plus spécifiquement, les personnes gestionnaires-responsables :

- tendent à exercer leur autorité avec discernement, seulement quand la situation les y oblige;
- préfèrent en général utiliser des formes d'exercice d'autorité participative et démocratique visant la collaboration des personnes salariées : décisions par consensus, consultation, procédures négociées, etc.;
- favorisent le développement personnel et professionnel des personnes impliquées dans l'organisation;
- fixent de hauts standards en ce qui concerne l'éthique, les résultats à atteindre et le respect mutuel;
- délèguent aussi des tâches importantes plutôt que de les garder pour elles;
- n'hésitent pas à accorder les ressources (techniques, délais de réalisation, etc.) et les conditions nécessaires à la réalisation du travail et à l'atteinte des résultats visés.

Vous trouverez dans les pages qui suivent trois outils qui vous aideront à tracer votre profil en tant que leader ou à identifier des aspects à travailler pour améliorer vos qualités de leader en matière de supervision.

## Notes

.....

.....

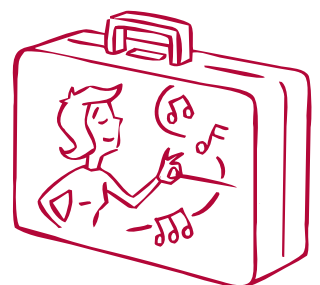
.....

.....

.....

.....

.....

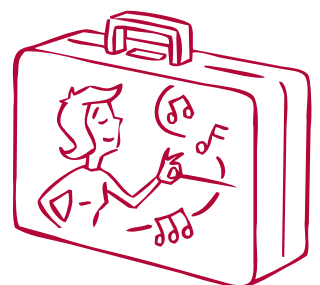


La grille suivante a été conçue pour mettre en lumière les dimensions liées à la supervision de votre équipe de travail. Elle vous permettra de déterminer les aspects de la supervision avec lesquels vous êtes à l'aise et ceux que vous aimeriez améliorer. Des objectifs personnels et professionnels en la matière devraient s'en dégager.

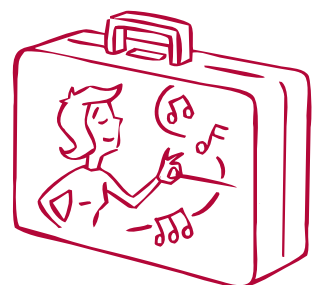
Pour en tirer le plus de profit possible, il est préférable :

1. de lire les affirmations ainsi que chacune des réponses possibles : " à l'aise ", " j'ai du progrès à faire", " j'en fais trop ", et de ne cocher que celle qui vous apparaît la plus appropriée à vos habitudes;
2. d'ajouter les dimensions qui vous semblent importantes, mais qu'on aurait omis d'inscrire sur la liste;
3. de réviser la liste complète et d'encercler les chiffres correspondant aux aspects sur lesquels vous pensez avoir le plus de progrès à faire.

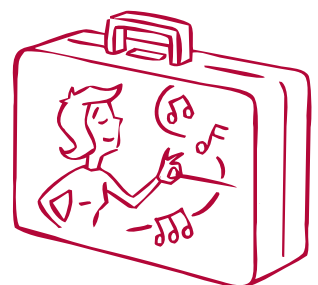
	À l'aise	J'ai du progrès à faire	J'en fais trop
<b>Habiletés générales</b>			
1. Analyser la question avant de réagir			
2. Établir et réaliser collectivement un plan d'action			
3. Être à l'aise avec mon bagage d'expériences et ma formation			
4. Être précis dans la communication			
5. Comprendre le fonctionnement d'un groupe			
6. Savoir donner du feedback			
7. Savoir déléguer			
8. Savoir écouter			
9. Évaluer l'impact de mon propre comportement			
10. Faire face aux conflits, à la colère			
11. Créer un climat de confiance et d'ouverture			
12. Affronter les imprévus			
13. Maîtriser mon anxiété lorsque je travaille			



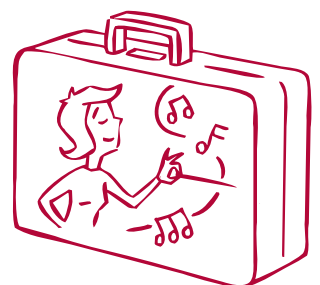
	À l'aise	J'ai du progrès à faire	J'en fais trop
<b>Discernement et diagnostic</b>			
14. Inspirer confiance en ma compétence			
15. Savoir poser les bonnes questions			
16. Aider les personnes salariées à prendre conscience de leurs difficultés et limites			
17. Déléguer et responsabiliser			
18. Aider les personnes salariées à trouver leurs propres solutions à leurs problèmes			
19. Être réceptif à la définition du problème telle que présentée par les personnes salariées			
20. Être à l'aise avec la mission, les objectifs et les valeurs de l'organisation			
21. Promettre seulement ce que je peux donner			
22. Être capable de dire " non "			
23. Travailler avec la pression d'un échéancier			
24. Déterminer des objectifs réalistes			
25. Travailler avec des gens avec lesquels j'ai moins d'affinités			
26. Céder les honneurs à une autre personne			
<b>Résolution de problème</b>			
27. Bien circonscrire les problèmes et les objectifs à réaliser.			
28. Résumer les propos et les échanges lors de discussions au sein de l'équipe de travail			
29. Faire valoir mes propres idées de façon efficace			
30. Aider la personne salariée à suivre un ordre logique durant la résolution du problème			
31. Remettre en question des solutions inefficaces			



	À l'aise	J'ai du progrès à faire	J'en fais trop
32. Décrire comment d'autres personnes ont résolu un problème semblable			
33. Demander l'aide des autres			
34. Évaluer les solutions possibles afin de faciliter la démarche			
35. Utiliser différents procédés de résolution de problèmes (voir la section sur la gestion de conflits)			
36. Tenir compte des détails			
37. Aider les bénévoles à déployer leurs ressources et leurs forces			
38. Assumer mes responsabilités			
39. Modifier mon horaire quand des situations urgentes se présentent			
40. Créer et entretenir un bon niveau d'enthousiasme			
41. Demander du feedback au sujet de l'impact de mes interventions			
42. Intervenir sans menacer			
43. Intervenir au bon moment			
44. Reconnaître mes erreurs			
45. Reconnaître que je suis sur la défensive lorsque tel est le cas			
<b>Évaluation</b>			
46. M'autoévaluer de façon réaliste			
47. Reconnaître l'échec (avoir droit à l'erreur)			
48. Me sentir à l'aise quand les personnes salariées me donnent du feedback sur mon travail			
49. Préparer le matériel facilitant l'évaluation (plan d'action, questionnaire d'évaluation, comité d'évaluation, etc.)			



	À l'aise	J'ai du progrès à faire	J'en fais trop
50. Avoir recours au feedback informel			
51. Prendre en note ce qui est accompli			
52. Lâcher prise quand la tâche est terminée			
53. Préparer les étapes suivantes et donner suite à la démarche			
<b>Autres</b>			
54.			
55.			
56.			
57.			
Quels sont les domaines dans lesquels je suis à l'aise ?			
Quels sont les domaines dans lesquels j'aimerais m'améliorer ?			



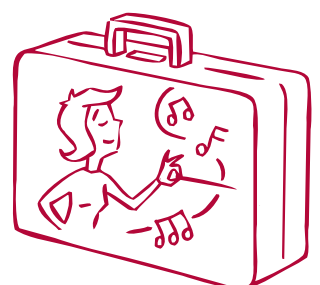


Déléguer une responsabilité, un mandat ou une tâche ne signifie pas s'en débarrasser. Lorsque l'on a délégué une tâche, il faut offrir différentes conditions à la personne à qui la tâche est confiée afin qu'elle soit en mesure de l'accomplir, et ce, même s'il est souvent plus simple de le faire soi-même.

Généralement, déléguer permet : 1) un meilleur partage entre les membres de l'équipe de travail, les bénévoles, les participants/es, tout en suscitant leur motivation et leur engagement; 2) une prise en charge plus collective de l'organisation du travail; 3) l'acquisition de nouvelles connaissances pour les personnes moins expérimentées, du moins celles qui le souhaitent et qui s'en sentent capables.

Pour parvenir à bien déléguer, il faut avoir une grande confiance aux autres et accepter qu'il peut y avoir plusieurs façons d'arriver aux mêmes résultats. Il faut aussi être en mesure de faire confiance, d'apporter du soutien et de confier des projets à la mesure des capacités et de la volonté de la personne.

La délégation = responsabilisation = partage du travail	
1. Préparez votre délégation	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Décidez :               <ul style="list-style-type: none"> <li>o du résultat final attendu</li> <li>o de l'échéance</li> <li>o de l'autorité accordée</li> <li>o à qui déléguer et pourquoi</li> </ul> </li> <li>*Établissez les moyens de suivi</li> <li>*Préparez une rencontre</li> <li>*Ayez sous la main le matériel nécessaire</li> </ul>
2. Rencontrez la personne à qui vous déléguez	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Démarrez la rencontre en situant les objectifs</li> <li>*Présentez la délégation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>o les raisons du choix du ou de la mandataire</li> <li>o le mandat dans son contexte global</li> <li>o le résultat final attendu</li> <li>o l'échéance</li> <li>o le pouvoir accordée</li> <li>o les moyens de suivi</li> </ul> </li> <li>*Vérifiez la compréhension, l'intérêt et l'acceptation de l'employé/e</li> <li>*Animez la rencontre et prévoyez les suites</li> </ul>
3. Supervisez	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Planifiez votre suivi</li> <li>*Examinez les résultats obtenus</li> <li>*Renforcez/améliorez le rendement</li> </ul>



Dans un contexte où l'on favorise la gestion participative, la capacité d'une personne gestionnaire-responsable à mobiliser des personnes pour les faire travailler ensemble sera aussi importante que sa capacité à préparer des prévisions budgétaires fiables.

Le fait d'être impliqué à un niveau ou à un autre dans la gestion des affaires de l'organisation favorise généralement chez les personnes salariées plus de satisfaction au travail et contribue souvent à accroître leur sentiment d'appartenance. Le travail d'équipe se révèle aussi une occasion pour les individus d'exercer un certain pouvoir, que ce soit par la mise en lumière de leurs connaissances ou de leur charisme personnel.

Le travail en équipe suppose certains apprentissages et, parfois, certains compromis. En apprenant à travailler en équipe, non seulement un groupe devient-il plus efficace, mais le résultat de son travail se trouve enrichi par la diversité des points de vue et des opinions exprimés par ses membres.

Pour faciliter le travail en équipe, voici quelques règles à suivre :

- ▣ apporter autant d'attention au climat dans lequel se déroule le travail qu'aux tâches et aux résultats recherchés;
- ▣ s'assurer que toutes et tous ont une compréhension commune des objectifs, des résultats attendus, des tâches à réaliser et des échéanciers en lien avec tout le contexte dans lequel ce travail s'effectue;
- ▣ faire confiance aux personnes qui composent l'équipe; croire en leurs capacités et en leur potentiel.

Voici les outils que nous vous proposons en matière de travail en équipe :

- 4.1- Les dimensions du travail en équipe
- 4.2- Les conditions de réussite de la relation d'équipe
- 4.3- Les douze techniques d'animation
- 4.4- La participation au travail en équipe
- 4.5- La communication dans un groupe
- 4.6- Quelques règles et techniques de discussion
- 4.7- Le processus de prise de décision
- 4.8- Quelques conseils pour prendre des décisions dans l'harmonie
- 4.9- Un code de vie en groupe

## Notes

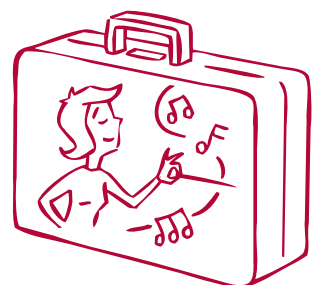
.....

.....

.....

.....

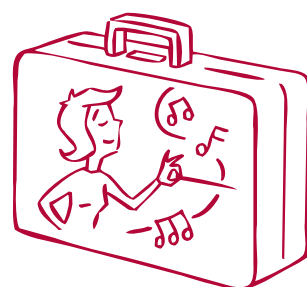
.....

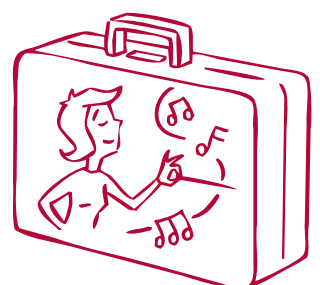
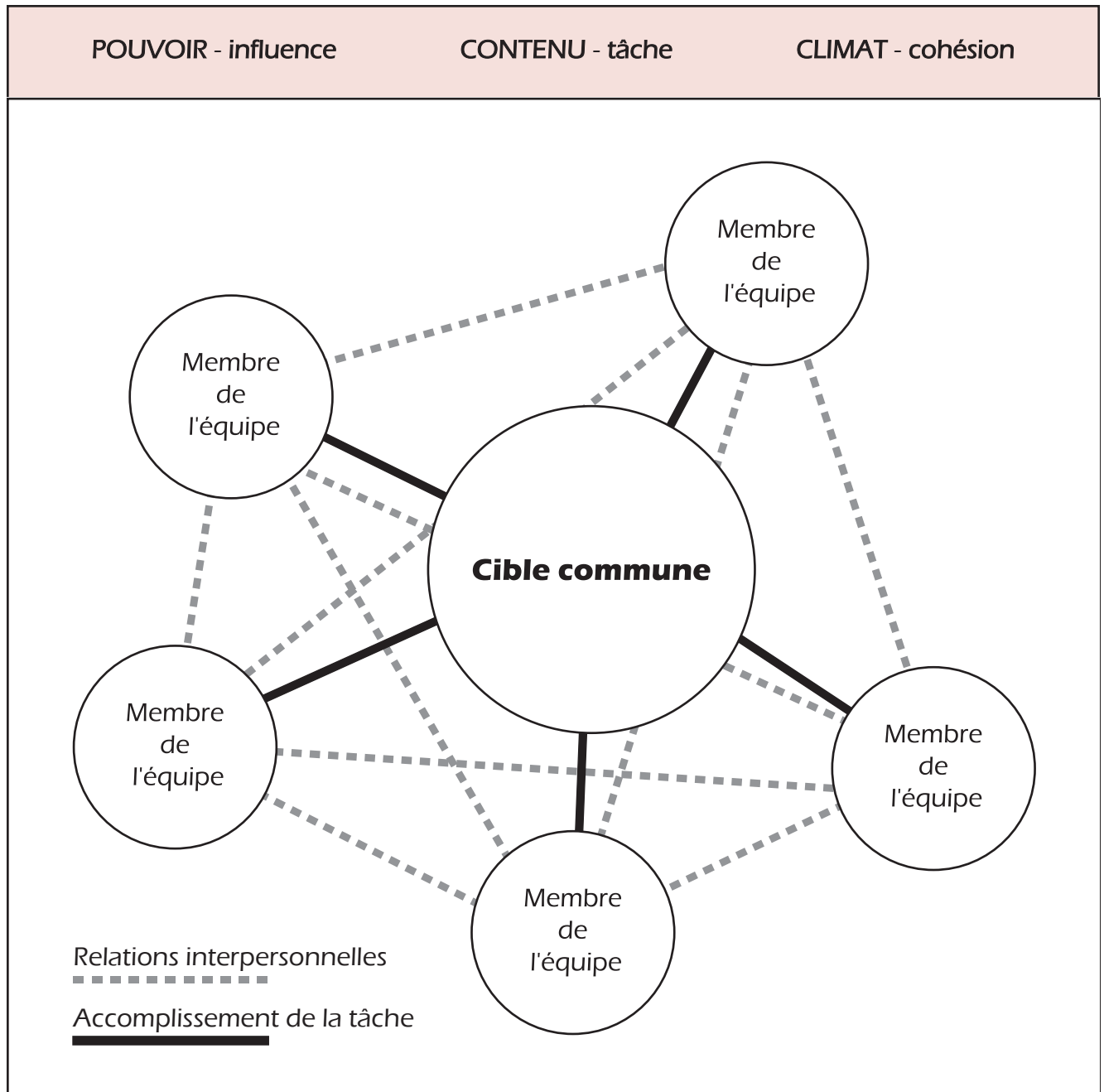


Le travail en équipe, c'est l'interaction de personnes réunies dans la recherche, la définition et la poursuite d'une cible commune. Pour atteindre cette cible, l'équipe doit accorder autant d'importance à chacune des trois dimensions présentées dans le tableau suivant.

Plus un groupe travaille dans un climat qui met à contribution les forces de chacun, plus il crée une culture organisationnelle favorable au travail en équipe.

POUVOIR - influence	CONTENU - tâche	CLIMAT - cohésion
<p><b>Objectif :</b> Se donner et maintenir un modèle organisationnel et une structure de fonctionnement démocratique qui répond aux besoins de l'équipe et aux objectifs de l'organisation.</p>	<p><b>Objectif :</b> Réaliser la tâche que l'équipe s'est donnée ou qui lui a été assignée.</p>	<p><b>Objectif :</b> Favoriser la coopération et la maintenir.</p>
<p><b>Moyens :</b> <i>Leadership</i> dans le sens de favoriser la participation de tous les membres de l'équipe dans la prise de décision, les choix d'action, etc.  <i>Clarifier</i> les rôles, car chacun/e porte la responsabilité de contribuer à la tâche de leadership du groupe (à savoir qui répartit les tâches, qui anime, qui prend des notes...).</p>	<p><b>Moyens :</b> Renforcement de la capacité des personnes à s'organiser et à agir pour le bien collectif. <i>Règles et procédures de travail et de décision</i>: ordre du jour, processus de décision et de résolution de problèmes, animation, etc.  <i>Composition de l'équipe et l'organisation du travail</i> dans une perspective de satisfaction au travail, de mobilisation, d'adhésion aux valeurs et la prise en compte des contributions différenciées.</p>	<p><b>Moyens :</b> <i>Interaction</i> (relations interpersonnelles) des personnes dans l'équipe.  <i>Échanges</i> informels, en réunion d'équipe, etc. <i>Écoute</i> et acceptation des idées des autres. <i>Intégration</i> à l'équipe, sentiment d'appartenance et soutien mutuel (<i>feedback</i>).</p>
<p><b>Valeurs :</b> Développement personnel et professionnel des employés/es, tout en remplissant les objectifs de l'organisation.  Perception du pouvoir comme étant la " <i>possibilité de réaliser quelque chose ensemble</i> ".</p>	<p><b>Valeurs :</b> Reconnaissance des besoins et motivations des personnes dans l'équipe, tout en favorisant leur développement personnel et professionnel.  Perception d'une cible commune : but, objectif, mandat.</p>	<p><b>Valeurs :</b> Coopération, collaboration, confiance, respect, solidarité, transparence, équité.  Conscience de l'interdépendance de chacun/e.</p>





Outre le climat, il existe un certain nombre de conditions à réunir pour que le travail d'équipe soit davantage que la somme des contributions individuelles. Les conditions présentées dans le tableau ci-dessous sont reliées aux trois dimensions de la vie de groupe, à savoir le contenu, l'ambiance de travail et la répartition des rôles et des pouvoirs.

Préalable			
Les objectifs et les priorités de l'organisation doivent être identifiés. Par la suite, les responsabilités et les tâches sont précisées.			
Conditions de base			
Expression mutuelle des attentes.	Définition des fonctions (rôles formels), des pouvoirs et des tâches. Cette définition reflète l'ensemble des responsabilités et des tâches confiées.	Politique d'encadrement et de rétroaction (feedback) permettant d'assurer du soutien et un suivi.	
Conditions de succès			
Relation basée sur la confiance, l'intégrité et la prise des responsabilités par toutes les parties.	Existence et clarté des règles, des objectifs, des balises et des politiques.	Disponibilité des moyens et circulation de l'information (communication).	Processus continu de suivi et d'évaluation pour s'assurer du soutien à apporter aux employés/es et de l'atteinte des résultats.

## Notes

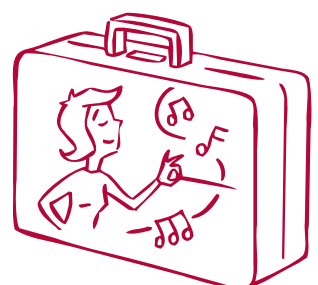
.....

.....

.....

.....

.....

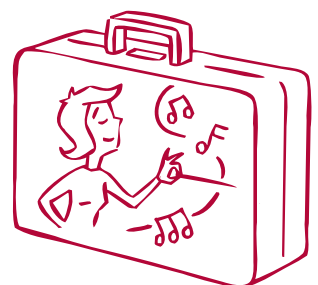


Pour dépasser les blocages, créer un climat favorable ou susciter chez chacun des individus une conscience d'équipe, il est utile de comprendre le fonctionnement d'un groupe.

L'animation consiste en un ensemble de méthodes, de moyens et de techniques permettant à un groupe d'atteindre par lui-même les objectifs qu'il s'est fixés. Pour aider le groupe à mieux avancer, il peut donc être utile à une personne gestionnaire-responsable d'utiliser ces techniques en s'inspirant de l'outil suivant.

Il existe **trois niveaux de participation** dans un groupe

Niveau de participation	Fonctions	Techniques d'animation
Niveau du contenu	Fonction de clarification	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aider le groupe à définir ses objectifs et les termes importants. Vérifier si l'objectif est compris par tout le monde.</li> <li>2. Reformuler la pensée des autres ou l'explicitier en donnant des exemples.</li> <li>3. Établir des liens entre les interventions des participants/es.</li> <li>4. Résumer et faire le point au cours de la discussion.</li> </ol>
Niveau de l'encadrement de la rencontre	Fonction de procédures ▣ ordre du jour ▣ consignes de fonctionnement	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Encourager l'ensemble des personnes à prendre la parole, voir à ce que le groupe se dote d'une procédure de prise de parole.</li> <li>6. Refrémener ceux qui parlent beaucoup, les aider à intervenir moins souvent et donner la chance à d'autres de prendre la parole.</li> <li>7. Sensibiliser le groupe au temps écoulé par des rappels occasionnels de l'heure.</li> <li>8. Intervenir dans les périodes de confusion ou de désordre (en rappelant les objectifs de la discussion et les principales propositions sur la table) pour rétablir le calme.</li> </ol>
Niveau du climat	Fonction de détente	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Faciliter la participation de tout le monde par un accueil chaleureux.</li> <li>10. Détendre les autres et se détendre, plaisanter.</li> <li>11. Intervenir dans les moments de conflits pour objectiver la discussion.</li> <li>12. Inviter le groupe à verbaliser les sentiments de mécontentement, dans le respect des uns et des autres.</li> </ol>



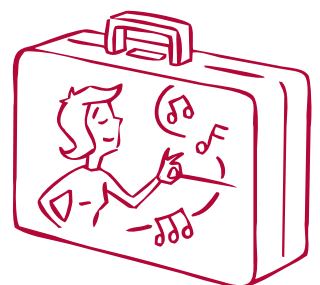


La participation à une équipe de travail permet d'observer sa propre façon d'interagir avec ses pairs. Elle permet aussi de se situer et de situer les autres en regard de la cible commune.

En observant les différents comportements que l'on adopte dans une équipe, on peut prendre conscience de notre style d'interaction, de l'effet de nos comportements sur les autres participants/es et de nos habitudes de travail pour ainsi en arriver à modifier certaines attitudes, s'il y a lieu.

Le tableau ci-dessous illustre les comportements habituellement adoptés par les participants/es à un groupe de travail. Certains de ces comportements génèrent un impact positif, d'autres ont un impact plutôt négatif. Vous reconnaîtrez les vôtres et ceux de vos collègues, sans doute...

Comportements positifs	Comportements négatifs
<b>Le centre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ apporte une solution globale à la question discutée dans le groupe;</li> <li>◦ fait des propositions précises sur le contenu de la discussion ou sur la façon de procéder dans l'équipe;</li> <li>◦ fait le point et explique la situation actuelle du groupe par rapport à la cible commune.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ essaie d'orienter le groupe selon son point de vue sans tenir compte de l'avis des autres;</li> <li>◦ ordonne les étapes, distribue les tâches sans faire de consensus;</li> <li>◦ fait un résumé-synthèse qui s'éternise et qui suscite d'autres débats.</li> </ul>
<b>L'émetteur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ donne son opinion personnelle sans généraliser;</li> <li>◦ apporte ses commentaires sur une opinion déjà exprimée;</li> <li>◦ exprime verbalement ou non un accord ou un désaccord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ répète toujours son opinion personnelle;</li> <li>◦ parle tout le temps sans jamais apporter de nouvelles idées;</li> <li>◦ intervient seulement pour critiquer les opinions des autres.</li> </ul>
<b>Le récepteur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ exprime verbalement ou non verbalement son attention à l'égard d'un autre membre de l'équipe qui est émetteur ou centre;</li> <li>◦ pose des questions de clarification;</li> <li>◦ reformule ou résume la pensée de l'émetteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ interrompt sans arrêt les personnes émettrices;</li> <li>◦ interprète sans vérifier sa perception;</li> <li>◦ est toujours d'accord avec tout.</li> </ul>
<b>Le satellite</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ exprime verbalement ou non verbalement son inattention, sa distraction par rapport à la cible;</li> <li>◦ s'excuse d'avoir été distrait et en donne les raisons;</li> <li>◦ parce que peu intéressé à la tâche en cours, s'occupe à travailler sur une autre tâche relative au travail (en le faisant savoir au groupe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ est continuellement distrait des activités du groupe et s'évertue à le démontrer (ex. : lit un livre, griffonne);</li> <li>◦ fait des farces sur un autre sujet que la cible;</li> <li>◦ fait une intervention sans lien apparent avec la cible commune.</li> </ul>
<b>L'absent</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ s'absente momentanément du groupe pour aller chercher des informations dont le groupe a besoin pour l'atteinte de la cible commune;</li> <li>◦ avertit d'un retard ou prévient d'un départ anticipé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ arrive continuellement en retard sans aviser;</li> <li>◦ part en plein milieu des rencontres sans aviser;</li> <li>◦ se retire du groupe pour vaquer à ses propres activités.</li> </ul>



Une bonne communication est essentielle à la coopération, à la compréhension et à la cohésion du groupe. Lorsqu'elle est présente, les situations problématiques n'auront pas tendance à s'envenimer. La liste suivante présente quelques pistes pour devenir de meilleurs communicateurs.

#### Pour devenir un bon récepteur

1. Arrêtez de parler.
2. Réflétez avec précision, sans porter de jugement, ce que l'émetteur pense et ressent.
3. Continuez à clarifier le message jusqu'à ce que vous et l'émetteur soyez d'accord sur le sens du message.
4. Soyez attentif. Manifestez votre intérêt.
5. Écartez toute source de distraction.

#### Ce qui fait échouer la communication (des erreurs courantes)

1. Ne pas ordonner ses pensées avant de parler.
2. Concentrer trop d'idées dans un seul message.
3. Ne pas donner assez d'informations et ne pas répéter suffisamment pour être compris.
4. Ne pas tenir compte de l'information que le récepteur possède déjà sur le sujet.
5. Ne pas tenir compte du point de vue du récepteur en formulant le message.
6. Ne pas parler en son nom propre.
7. Parler pour les autres.
8. Évaluer au lieu de décrire.
9. Ne pas accorder toute son attention à l'émetteur.
10. Penser à la réponse avant d'avoir écouté ce que l'émetteur a à dire.
11. Prêter l'oreille aux détails plutôt qu'à l'ensemble du message.
12. Juger que l'émetteur a tort ou raison avant d'avoir parfaitement compris son message.

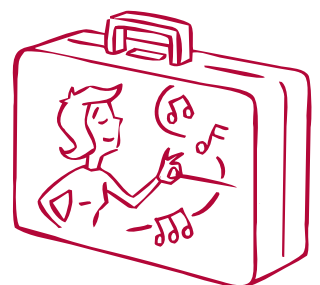
#### Pour devenir un bon émetteur

1. Parlez.
2. Parlez en votre nom, pas au nom des autres.  
Décrivez vos propres pensées, sentiments et besoins.  
Utilisez les mots je, moi, mon et le mien.
3. Décrivez le comportement d'autrui sans porter de jugement de valeur.
4. Formulez votre message en tenant compte du point de vue du récepteur.
5. Demandez au récepteur ce qu'il a compris de votre message.
6. Répétez plusieurs fois votre message, en le formulant de différentes façons.
7. Cherchez le regard de votre interlocuteur lorsque vous voulez être écouté.
8. Veillez à ce que votre comportement non verbal corresponde à votre message.
9. Veillez à ce que votre message soit clair et précis.
10. Parlez distinctement.

#### Communiquer vos réactions émotives (si le climat de travail de votre organisation le permet)

Lorsque vous éprouvez de fortes émotions :

1. Identifiez-les ou nommez-les : " Je me suis fâché ".
2. Faites des comparaisons : " Je me sens écrasé ", " Je suis au 7e ciel ".
3. Énoncez le type d'action qu'elles vous poussent à entreprendre : " J'ai envie de t'embrasser ".
4. Utilisez des dictons pour dire ce que vous ressentez : " Je sens que la fortune me sourit ".



Il existe certaines règles pour aider les personnes à exprimer leur plein potentiel à l'intérieur d'un travail en équipe.

Cela dit, les techniques de discussion présentées ici doivent être distinguées de ce qu'il est convenu d'appeler les " règles de discussion " qui sont des normes ou des pratiques courantes qu'un groupe restreint de personnes se donnent pour favoriser l'ordre et le progrès dans le déroulement d'une discussion (exemple : demander la parole à l'animateur lorsqu'on désire intervenir). Ces normes ou pratiques ne sont pas nécessairement codifiées ou érigées en règles de procédure comme dans le cas des assemblées délibérantes avec le code Morin (exemples : " Question de privilège ", " Proposition et amendement ").

#### Quelques règles de discussion en ce qui concerne :

##### L'animation de la discussion :

- S'assurer que tous les participants/es se connaissent.
- Présenter un ordre du jour assorti d'objectifs de discussion clairs et précis.
- Prendre conscience du temps dont on dispose et, au besoin, le répartir.
- Voir au choix d'un animateur/trice (si autre que la personne qui introduit la discussion) et d'un/e secrétaire.
- Suggérer ou rappeler quelques règles de discussion et, au besoin, proposer une technique de discussion.
- Définir clairement le sujet de discussion : " De quoi s'agit-il au juste? " et les objectifs de la discussion et de la rencontre.
- Lancer la discussion à l'aide d'une question appropriée.

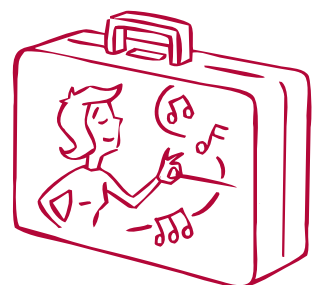
##### La participation à la discussion :

- S'adresser à l'animateur/trice pour faire une intervention.
- Écouter l'autre lorsqu'il intervient.
- S'en tenir au sujet discuté.
- Se préoccuper de la participation de toutes et de tous.
- Faire le point de temps à autre ou demander que cela soit fait.
- Respecter les principales étapes précédentes dans l'évolution de la discussion.

##### La conclusion de la discussion :

- Résumer la discussion, tâche qui peut être confiée tant à l'animateur/trice qu'à la personne responsable de la prise de notes.
- Dégager les aspects dominants et vérifier les points d'accord ou consensuels sur l'un ou l'autre de ces aspects.
- Identifier les suites de la discussion et vérifier s'il y a des responsabilités particulières à confier à des personnes, en regard des décisions prises par le groupe, pour donner suite à ce qui a été décidé par le groupe.

**N.B.** : Ces quelques règles de discussion sont données à titre d'exemples. La plupart d'entre elles sont adaptées aux situations rencontrées dans une réunion ou un groupe de travail.



## Quelques techniques de discussion

**Le tour de table**

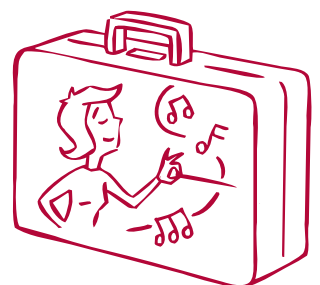
- Le tour de table permet à chacun/e de s'exprimer à tour de rôle et de donner son opinion sur un sujet donné. Le temps d'intervention alloué à chaque personne peut être déterminé à l'avance par celui ou celle qui anime la réunion.
- Cette façon de procéder a l'avantage de faire connaître l'opinion et les sentiments de chacune des personnes présentes. Elle fournit l'occasion à tout le monde de s'exprimer au moins une fois au cours de la réunion. Elle évite assez souvent que la discussion ne soit accaparée par un petit nombre de membres.
- Cependant, on ne doit pas en abuser car on risque de perdre une certaine spontanéité au cours de la discussion, d'habituer les membres à des réponses stéréotypées ou encore tout simplement d'alourdir le fonctionnement de la réunion, et ce, particulièrement si le groupe comprend plus d'une dizaine de personnes.

**Le brainstorming :(remue-méninges)**

- Le brainstorming est une technique qui favorise la créativité du groupe en faisant appel à l'imagination des personnes participantes.
- L'émission des idées se fait spontanément, sans discussion ni critique. Selon le but poursuivi, l'ensemble des idées exprimées peut ensuite faire l'objet d'un examen attentif de la part des principaux intéressés.
- Ce procédé est habituellement utilisé dans des groupes de 7 à 12 personnes. Il donne lieu à des échanges libres se caractérisant par une mise en commun et un brassage des idées susceptibles de générer du nouveau par rapport à ce qui était proposé au départ.
- Le brainstorming sert à différentes fins, comme la préparation d'un plan d'action ou encore la recherche de slogans. Son utilisation peut avoir une influence bénéfique dans le domaine des relations humaines.

**Le " buzz-session " :**

- Le " buzz-session " permet aux personnes participant à une rencontre d'échanger brièvement, à deux, trois ou quatre, leurs impressions ou opinions sur un sujet soumis à leur attention. Le temps alloué à ce genre d'échanges varie ordinairement entre deux et cinq minutes.
- Une fois le temps écoulé, la personne qui anime la rencontre peut demander à chacun des groupes de présenter le résultat de leur session. Elle peut aussi laisser toutes les personnes qui le désirent exprimer leur point de vue. Tout en étant une façon de " réchauffer " l'auditoire et de stimuler la participation, le " buzz-session " permet en un court laps de temps de recueillir bon nombre d'idées et d'opinions.
- Une telle technique est souvent utilisée après une conférence pour favoriser les échanges avec le conférencier. On peut aussi y avoir recours dans le cadre de réunions. Son application est toutefois limitée. En effet, on ne peut s'attendre à des échanges en profondeur.



### Quelques techniques de discussion (suite)

#### Le "Phillips 66" :

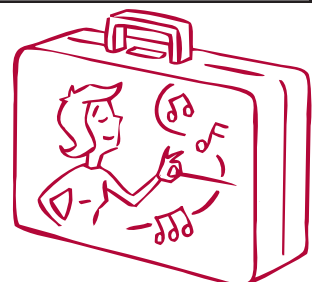
- La technique " Phillips 66 ", qui porte le nom de son auteur (J.D. Phillips), est similaire à la précédente, mais elle procède de façon plus systématique. Elle consiste à former des groupes de six personnes. Dans un délai de six minutes, ces groupes seront appelés à échanger sur un sujet déterminé. Par la suite, une ou un porte-parole de chaque groupe est invité à présenter un compte-rendu de ses échanges.
- Une méthode comme celle-ci est parfois précédée, avant la formation des groupes, d'une période de six minutes allouée à chacune des personnes participantes pour lui permettre de jeter sur papier ses réflexions personnelles.
- Des modifications peuvent toujours être apportées au nombre "66". Ainsi, on peut avoir des groupes de 4 à 7 personnes avec une période d'échanges variant de 5 à 10 minutes. Tout dépend de l'importance du sujet à discuter et du temps dont on dispose. Le principal avantage de cette technique repose dans la création d'une atmosphère de participation permettant d'explorer, de façon spontanée et en un court laps de temps, différents aspects d'une question ou d'un problème donné.

#### Le " panel " :

- Le " panel " vise à présenter un panorama de différents aspects d'une question donnée à l'aide de communications faites par des personnes-ressources. Le nombre de ces personnes peut varier entre deux et six au maximum. Le choix des invités devrait refléter autant que possible les principales tendances pouvant exister sur le sujet à débattre.
- Le temps alloué à chaque invité peut varier entre 5 et 15 minutes, tout dépendant de leur nombre et du temps dont on dispose. Une fois qu'ils se sont exprimés, la personne qui anime la discussion peut leur demander d'échanger entre eux en faisant part à l'auditoire de leurs commentaires et observations sur les exposés des autres. Par la suite, les membres de l'auditoire sont invités à poser des questions ou à émettre leurs commentaires.
- À la fin de la séance, il revient à la personne qui anime ou à une personne " observatrice " choisie à l'avance de tracer les conclusions de la discussion, en dégagant les faits saillants. D'une façon générale, cette technique présente l'avantage de faire découvrir différents aspects du sujet discuté et de vivifier les échanges avec l'auditoire.

#### L'équipe-discussion : (Atelier-discussion )

- L'équipe-discussion permet de faciliter l'étude en grand groupe d'une question ou d'un document, en permettant aux personnes participantes de se regrouper pour un laps de temps donné en équipe de 5 à 7 personnes. Les équipes ainsi formées peuvent ensuite faire rapport à l'assemblée des résultats de leur discussion.
- L'application d'une technique semblable nécessite de choisir une personne pour animer et une autre pour prendre les notes. Quelqu'un doit aussi être choisi pour présenter au grand groupe les résultats de l'atelier. Enfin, la durée de l'atelier doit être fixée à l'avance.
- Lorsque cette technique est utilisée pour réaliser une tâche ou un travail déterminé, elle donne lieu à ce que l'on a convenu d'appeler des " ateliers de travail ". À ce moment-là, l'équipe-discussion se transforme en équipe de travail.

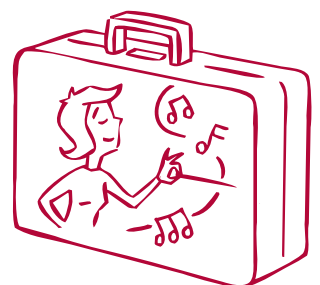
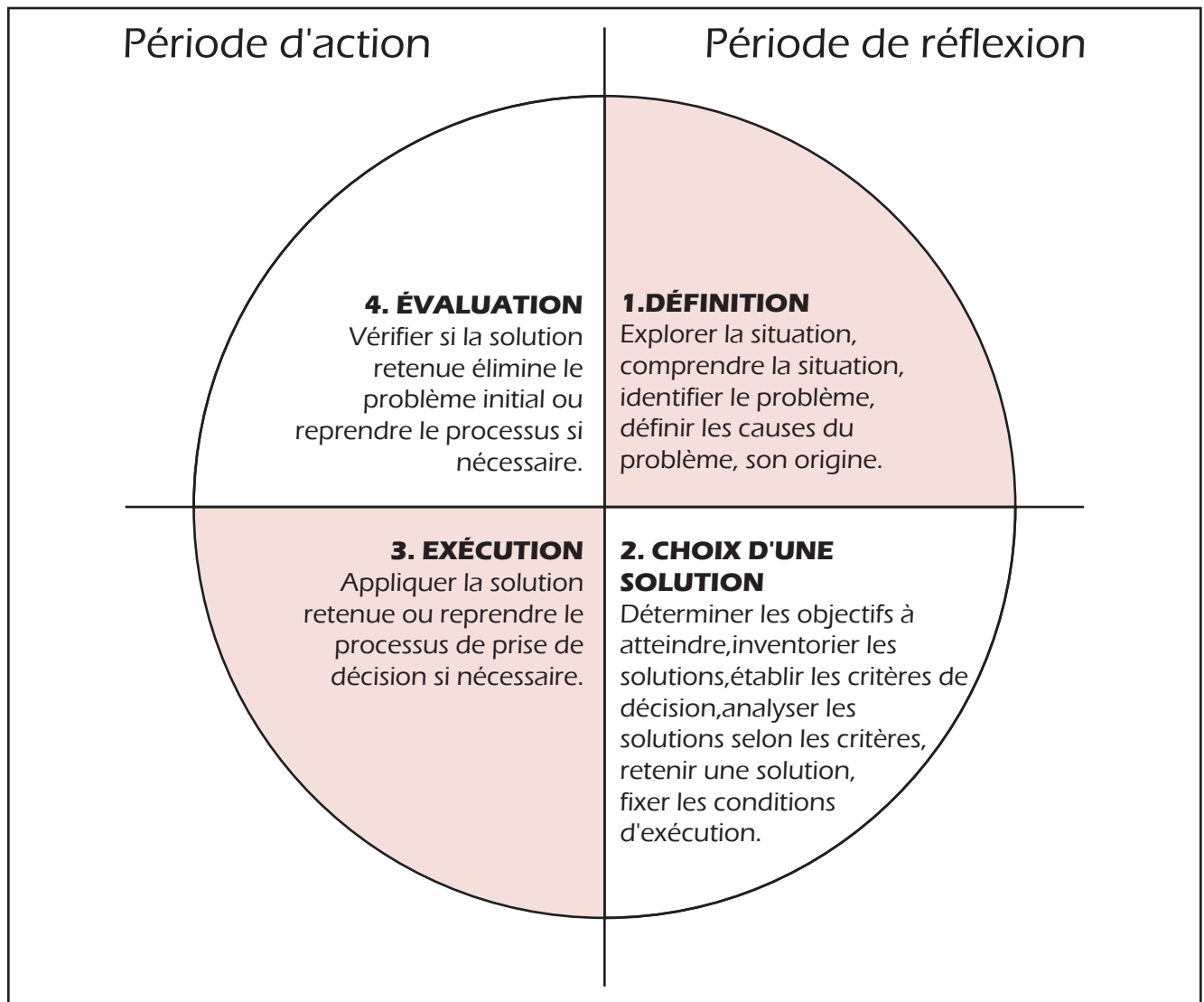






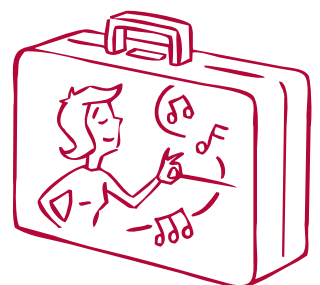
Prendre une décision constitue un acte important et un processus névralgique pour l'évolution d'un groupe et pour son fonctionnement. On veut favoriser un processus intégrateur qui rallie au lieu de diviser ou d'édulcorer une décision, tout en ne faisant pas l'économie d'une analyse intelligente de la situation. Chaque équipe finit par développer ses propres techniques, mais nous vous proposons d'essayer celle-ci.

La démarche débute au quadrant 1 pour se conclure au quadrant 4. Il s'avère toutefois naturel aux étapes 3 ou 4 de revenir au point de départ si la situation n'est pas satisfaisante. Tentez au moins une fois l'exercice, expérimentez le déroulement, puis vous verrez combien il est facilitant. Plus vous expérimenterez cette démarche, mieux vous la maîtriserez et plus elle sera efficace...





1. Les différences d'opinion sont une richesse et non une entrave. Elles sont naturelles et souhaitables. Elles élargissent l'éventail des solutions ou des alternatives à étudier; elles aident à préciser la décision à prendre ou les choix à faire.
2. Même si vous ne partagez pas toutes et tous la même opinion, vous avez quelques dénominateurs communs : vous êtes membre du même groupe et vous êtes en accord avec ses objectifs.
3. Chacune des personnes est invitée à s'engager dans le processus de prise de décision. Pour ce faire, le processus se déroulera dans un esprit d'ouverture et de créativité, tout le contraire de la censure. Il doit également régner une atmosphère propice à l'apprentissage au sein du groupe.
4. Détenir un large éventail d'informations et d'opinions augmente les chances de trouver les solutions les plus appropriées.
5. L'expression de son opinion passe aussi par l'écoute des autres et par la compréhension de leur point de vue.
6. Quand la discussion est réussie, la décision rallie généralement la majorité sinon la totalité des personnes participant au groupe : pas de perdants, que des gagnants.
7. Lorsque le groupe n'arrive vraiment pas à s'entendre sur un sujet donné, il est préférable de prévoir un autre moment pour poursuivre la discussion, ou du moins de proposer une pause dans la discussion.
8. La prise de décision est facilitée lorsque le groupe dispose de documents de travail présentant tous les aspects de la question (avantages et désavantages). Ces documents doivent être accessibles à tous et toutes.
9. Chaque personne doit avoir l'occasion de bien se préparer avant la réunion et chacun devrait prendre le temps de le faire.
10. Chaque personne doit disposer d'une période de temps suffisante pour pouvoir exprimer clairement ses points de vue.
11. Vous ne devez pas hésiter à recueillir diverses opinions (celles des personnes salariées, des membres, des bénévoles, etc.) pour vous aider à cerner la question à l'étude. Une décision prise après consultation des personnes concernées s'avère toujours plus facile à mettre en application quand les gens voient que leurs opinions ont été prises en compte ou qu'elles ont eu la chance d'être entendues.
12. La prudence est de mise lorsqu'un accord semble survenir trop aisément ou trop rapidement! Vous devrez vérifier auprès de chacune et de chacun ce qui a été compris du sujet discuté ou de la décision prise.





Gérer les conflits est une habileté que les personnes gestionnaires-responsables ainsi que les membres de l'équipe de travail doivent acquérir. Dans certaines circonstances, la résolution d'un conflit peut même devenir une occasion d'apprentissage pour le groupe. Par contre, un conflit mal géré peut contribuer à la détérioration du climat dans le groupe pour une très longue période.

### Le conflit : du déséquilibre au développement

Le conflit nous met dans tous nos états. Qui dit conflit pense pleurs et grincement de dents, confrontation, opposition, négativité et, plus rarement en terme de phénomène naturel et inévitable, déstabilisation et processus d'équilibration. Ce que nous nous proposons de faire dans ce texte, c'est de présenter le conflit comme un état de déséquilibre où vous aurez à jouer un rôle en tant que gestionnaire-responsable afin de faciliter le développement de votre organisation, des personnes, des groupes et des instances.

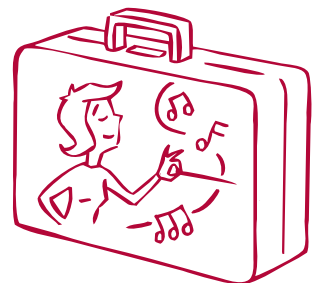
En lui-même, le conflit n'est ni destructeur ni constructif. C'est plutôt un ingrédient inéluctable de la vie humaine, un processus propre à tout système qui constitue un " déclencheur des mécanismes de développement " (Hogue, 1988). Quelles que soient les définitions, elles renvoient aux notions de relation sociale ou d'interaction entre des individus, de perception d'un préjudice et de processus impliquant des comportements et des réactions de diverses intensités. Les définitions du conflit se situent à trois niveaux : l'individu (conflit psychique), le groupe (conflit dans et entre différents groupes) et l'organisation (conflit organisationnel). Fondamentalement, pour qu'apparaisse un conflit, il faut d'abord que les parties en interaction perçoivent un conflit. Il faut ensuite qu'elles se sentent concernées par l'objet du litige, qu'elles soient conscientes d'un tort qui peut se situer au niveau des objectifs, des intérêts ou des comportements et qu'elles décident de demeurer en interaction malgré l'incompatibilité.

### Des personnes et des systèmes qui interagissent

En interaction, les diverses parties d'un système humain ou social (personnes, groupes ou instances) vont chercher la stabilité pour remplir leurs fonctions. Elles tendent à maintenir un équilibre, mais cet équilibre est fragile. Lorsqu'un sous-système ou une partie du système se sent menacé par un autre, ou lorsqu'il craint de devenir perdant dans ses échanges avec un autre, un conflit commence à se manifester. L'équilibre va se briser. On a peur de perdre des avantages, des profits, des droits acquis, du pouvoir, de l'influence. Les déséquilibres provoqués par les conflits appellent l'action d'un processus d'équilibration, permettant à la personne, au groupe ou à l'instance d'atteindre un point d'équilibre. La recherche de ce nouvel équilibre créera une nouvelle situation qui peut être source de croissance et de développement. Pour que le conflit devienne un défi et non une menace, il est essentiel de connaître ses origines, ses causes et sa nature si l'on veut pouvoir le résoudre correctement.

Voici les outils que nous vous proposons en matière de gestion de conflit :

- 5.1 Origines, causes et types de conflit
- 5.2 La dynamique du conflit, ses conséquences et des pistes de solution
- 5.3 Le processus d'escalade et étapes d'un conflit
- 5.4 Un plan en 8 étapes pour définir et organiser un processus de résolution de conflits
- 5.5 Une grille d'analyse du niveau de parti pris
- 5.6 Des styles de comportement et des stratégies en situation de conflit
- 5.7 Les étapes dans la résolution de conflits
- 5.8 Comment gérer les désaccords



Les origines, les causes et la nature des conflits sont multiples. Il y a plusieurs éléments déclencheurs dont notamment des besoins non satisfaits, des désirs ou des projets qui sont contrecarrés, des objectifs formels qui sont imposés malgré soi, des normes de comportement qui ne sont pas respectées, un accord qui est brisé ou une attaque que l'on subit.

Il existe plusieurs types de conflits et des causes tout aussi nombreuses. Le conflit peut désigner certaines situations internes que vit une personne aussi bien qu'un type d'événement qui peut survenir entre des personnes, des groupes et des organisations (instances). Les principaux sont :

#### ❑ Conflits intra-personnels (avec soi-même)

Causes possibles :

- ❑ conflit provoqué par deux propositions intéressantes;
- ❑ conflit provoqué par deux propositions désagréables;
- ❑ conflit provoqué par une proposition à la fois intéressante et désagréable.

#### ❑ Conflits interpersonnels

Causes possibles :

- ❑ antipathie naturelle;
- ❑ 2 fortes personnalités s'opposent;
- ❑ perception d'une menace qui génère de l'angoisse.

#### ❑ Conflits intergroupes

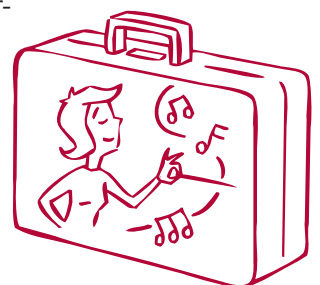
Le conflit peut surgir au sein des groupes et réside dans les interactions entre les individus dans une organisation. Le conflit groupal peut exister entre des individus d'un même groupe ou entre des groupes. Pour analyser le conflit, il faut décrire les caractéristiques individuelles, les caractéristiques sociales des groupes en cause (normes, rôles, statuts, valeurs, etc.) et de l'environnement social et organisationnel.

#### ❑ Conflits de type structurel

Dans le contexte organisationnel, les divergences peuvent porter sur de nombreux aspects.

Causes possibles :

- ❑ définition de la structure et du pouvoir ambigus;
- ❑ nature des rôles et des tâches de chaque personne;
- ❑ exercice du pouvoir trop centralisé, diffus ou inefficace;
- ❑ différence des intérêts, des buts et des responsabilités;
- ❑ problèmes liés à l'organisation : interdépendance des tâches; chevauchement des responsabilités; concurrence pour se partager les ressources limitées de l'organisation;
- ❑ incompatibilité entre les normes et les règles formelles et informelles de l'organisation;
- ❑ décalage de l'organisation par rapport à la réalité sociale générale.



### ☒ Conflits de type idéologique (entre des idées, des orientations, des buts)

Causes possibles :

- ☒ méconnaissance de la mission et des objectifs de l'organisation;
- ☒ idéologie trop centralisée au niveau de la direction;
- ☒ faiblesse idéologique qui entraîne un manque de cohésion dans le groupe;
- ☒ pragmatisme : l'accent est mis sur la production des services et les orientations sont oubliées;
- ☒ trop d'abstraction : l'accent est mis sur les orientations et on oublie d'agir;
- ☒ débats entre des tendances idéologiques.

### ☒ Conflits reliés à des problèmes de communication

Causes possibles :

- ☒ processus de prise de décision faussé;
- ☒ mauvaise circulation de l'information entre les personnes et les instances;
- ☒ possibilité d'expression limitée.

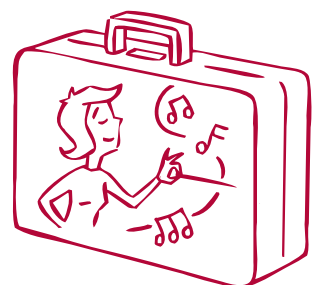
### ☒ Conséquences des conflits dysfonctionnels intergroupes

Dans le groupe :

- ☒ La cohésion entre les membres augmente, les divergences sont " oubliées ".
- ☒ Les besoins individuels deviennent secondaires par rapport aux besoins du groupe et les énergies sont centrées sur la réalisation des objectifs.
- ☒ Le leadership devient plus autocratique.
- ☒ Le fonctionnement et les normes sont plus rigides.

Entre les groupes :

- ☒ Il y a distorsion dans les perceptions des forces et des faiblesses des deux parties.
- ☒ Il y a diminution des échanges verbaux entre les groupes.
- ☒ L'hostilité et la méfiance augmentent.
- ☒ Le processus de résolution de conflits est mal utilisé et destructeur plutôt que constructif.



**☒ Dynamique du conflit**

Un conflit est un processus interactif dynamique. Il peut s'exacerber ou, au contraire, se résorber selon que la dynamique de conflit tende vers l'explosion ou vers l'équilibre. Plusieurs variables influencent l'évolution du conflit dont :

- les attentes et les réactions respectives des parties par rapport aux gestes de l'autre;
- les objectifs et l'ensemble des valeurs des parties;
- la nature et les causes du conflit;
- les stratégies et les tactiques utilisées;
- l'environnement social;
- l'intérêt des groupes portés par un représentant dans ce conflit et celui du représentant lui-même;
- les conséquences du conflit sur les comportements des parties en présence.

Il faut constater que la nature et l'importance des enjeux influencent considérablement le comportement des protagonistes et, dès lors, l'évolution du conflit. C'est là une des clés fondamentales. Les conflits peuvent aussi provenir de divergences d'ordre émotif. Des divergences de valeurs ou de traits de personnalité sont alors en cause. Que les conflits soient d'intérêt ou émotif, ils entretiennent des liens. S'ils sont mal gérés, les conflits d'intérêt peuvent dégénérer en conflits émotifs. Les enjeux sont donc plus profonds et les solutions du conflit risquent d'être plus exigeantes.

**☒ Pour atteindre l'équilibre : des pistes**

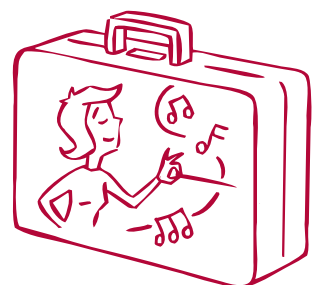
Afin que les conflits ne dégèrent pas, il est approprié de choisir les moyens d'action suivants :

- ☒ opter pour des stratégies et tactiques avec une vision à court, moyen et long terme;
- ☒ appliquer les stratégies et tactiques choisies;
- ☒ améliorer les relations interpersonnelles;
- ☒ vérifier périodiquement l'évolution de la situation;
- ☒ s'il y a lieu, utiliser des moyens pour diminuer la tension et susciter une ouverture.

**☒ Stratégies de gestion de conflits**

Eiseman (1977)<sup>6</sup> présente cinq modes de résolution de conflit :

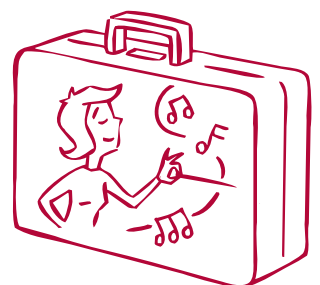
1. si les acteurs ont une faible tendance à satisfaire leurs propres besoins ou s'ils ne sont pas disposés à satisfaire les besoins des autres, ils choisissent l'évitement;
2. s'ils considèrent que les besoins des autres sont importants, ils choisissent l'accommodation;
3. si ces mêmes acteurs ont une forte tendance à satisfaire leurs propres besoins ou s'ils ne sont pas disposés à satisfaire les besoins des autres, ils opteront pour la compétition;
4. s'ils croient que les besoins des autres sont importants, ils choisiront la collaboration;
5. si leur tendance à satisfaire leurs propres besoins et ceux des autres est modérée, ils optent pour la négociation.





Le conflit est un processus dynamique. Au fur et à mesure qu'il se prolonge, les personnes impliquées dans le conflit franchissent une série d'étapes. À chacune de ces étapes, un écart de plus en plus grand se creuse entre les parties impliquées. Cet écart grandissant rend de plus en plus ardues la gestion et la résolution du conflit. On dira qu'il y a "escalade". Il est donc important d'intervenir le plus tôt possible afin de prévenir la détérioration du climat de travail. Il est aussi utile de déterminer à quelle étape se situe le conflit afin d'intervenir adéquatement.

E S C A L A D E  D U  C O N F L I T					Perception d'une incompatibilité
				Inclusion de nouveaux éléments	<b>6. La guerre ouverte (l'éclatement du conflit)</b>
			Oubli de l'objectif : déplacement de l'objet du conflit	<b>5. La guerre froide</b>	-Le conflit est connu et des comportements hostiles sont manifestés
		Rupture des communications	<b>4. L'évitement</b>	-Recherche d'alliances -Coups indirects portés à l'autre	-Établissement d'un contact que pour se combattre -La seule solution envisagée est la défaite de l'autre
		Simplification de la situation : division en deux camps	<b>3. Bris de communication</b>	-Ressentiments ne peuvent plus être étouffés et on préfère s'éviter	
	Développement de perceptions erronées et sélectives	<b>2. L'indifférence contrôlée</b>		-Espacement des rencontres -Contacts de plus en plus furtifs	
<b>1. L'accumulation de frustration et de ressentiment :</b> "Des défaites" "Des faits" "Des divergences d'opinions"	-Contrôle de l'expression des sentiments -Contacts entre les personnes sont générateurs de tensions que l'on masque ou cache.				A noter : On peut demeurer plus ou moins longtemps à une étape ou encore, les étapes peuvent se répéter dans un conflit.





Il est important lorsque nous sommes impliqués dans un conflit de prendre un temps de recul pour analyser la situation. Un tel exercice permet de "découvrir" des ingrédients et des éléments nécessaires à une bonne gestion de conflit. Les étapes suivantes vous permettront d'amasser ces informations.

### Étape 1

**Identifier le plus tôt possible la situation conflictuelle :**

- ❑ signes non verbaux;
- ❑ signes verbaux (propos, ton de voix);
- ❑ changements (personnes, groupes);
- ❑ récurrence;
- ❑ communication;
- ❑ climat socioaffectif.

### Étape 2

**Choisir l'instance et la personne-ressource qui interviendront :**

- ❑ choix d'intervenir ou non dans la situation;
- ❑ conséquences de ne pas intervenir;
- ❑ ressources nécessaires pour procéder à la résolution (temps, argent et personne);
- ❑ choix de la personne la plus appropriée (impartialité, confiance) pour intervenir.

### Étape 3

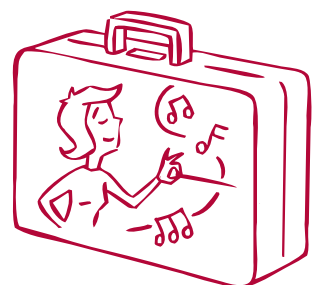
**Identifier les parties, les enjeux et les émotions :**

- ❑ Quels sont les principaux acteurs?
- ❑ Existe-t-il des groupes d'intérêts (clans, alliés/es, sous-groupes)?
- ❑ Quels sont les intérêts, les positions et les enjeux exprimés par les parties?
- ❑ Quelles sont les solutions promues par chacune des parties?
- ❑ Le conflit est-il très émotif et comment se manifeste-t-il?

### Étape 4

**Analyser le conflit :**

- ❑ Est-ce que le conflit peut être réglé par les personnes et instances à l'interne (harcèlement, discrimination, geste illégal, situations prévues par une convention collective)?
- ❑ Quelles sont (toutes) les personnes impliquées dans le conflit?
- ❑ Ces personnes sont-elles en mesure de prendre des décisions?
- ❑ Quelles sont les relations de pouvoir entre les personnes?
- ❑ Des différences selon le genre ou l'origine culturelle doivent-elles être considérées?
- ❑ Comment chacune des personnes décrit-elle la situation problématique?
- ❑ Quelles sont les positions de chacune des parties, quelles solutions recherchent-elles?
- ❑ Que disent chacune des parties sur leurs intérêts et leurs besoins?
- ❑ De quel ordre sont les intérêts (procédure, substance, relationnel, identitaire/reconnaissance)?
- ❑ S'agit-il d'un conflit interpersonnel ou d'un conflit induit par le système (organisation)?
- ❑ Y a-t-il des limites connues et des obstacles à la résolution du conflit?



### Étape 5

#### Définir le processus d'intervention :

- ▣ conditions essentielles;
- ▣ choix de la personne médiatrice et de la démarche (objectifs, déroulement, règles, méthodes et outils de travail, lieu, temps etc.).

### Étape 6

#### Vérifier la volonté des parties à résoudre le conflit :

- ▣ accord des parties.

### Étape 7

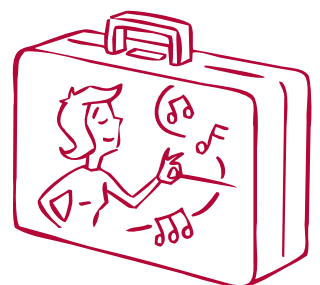
#### Activer le processus de résolution de conflits :

- ▣ ouverture et rappel des règles de fonctionnement adoptées;
- ▣ description par chacune des parties de la situation;
- ▣ clarification par des questions et autres techniques de communication (reformulation, résumé, recadrage);
- ▣ reconnaissance mutuelle par les parties;
- ▣ dialogue sur les enjeux, intérêts et besoins;
- ▣ formulation de solutions possibles;
- ▣ choix des solutions mutuellement satisfaisantes pour les parties;
- ▣ formalisation de l'entente.

### Étape 8

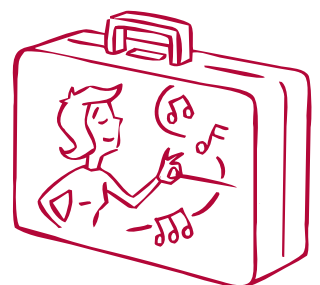
#### Conclure et assurer un suivi de l'entente :

- ▣ conclusion sur des notes positives;
- ▣ prévision des suites de la démarche et du contrôle de l'application de l'entente.

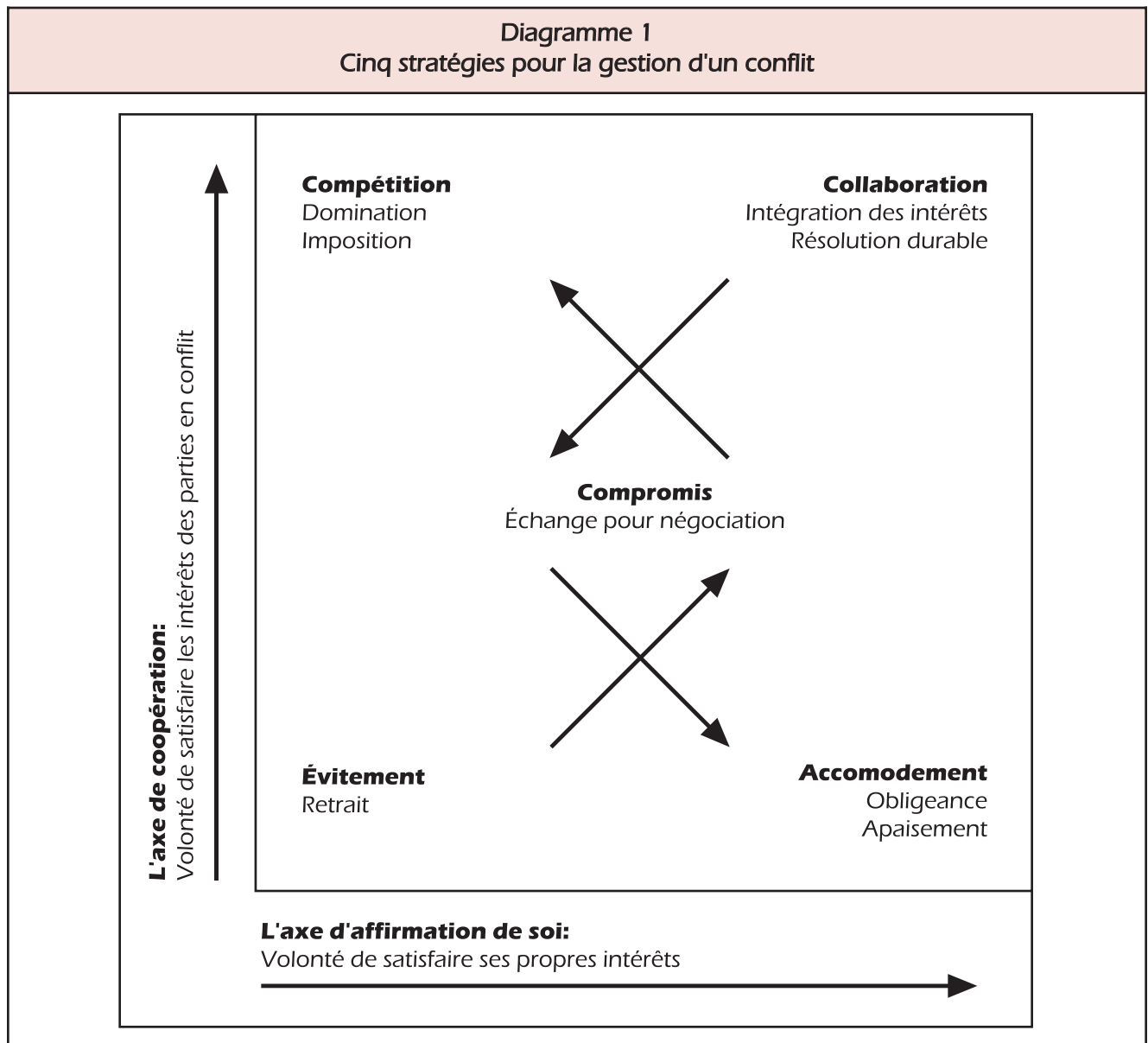


Nous ne sommes pas toujours partie prenante d'un conflit. Il arrive parfois que l'on doive agir en tant que médiateur pour amener des individus ou un groupe à gérer un conflit. Dans ce type de situation, il est important de prendre conscience de nos opinions et de nos émotions face au conflit ainsi que face aux protagonistes. Le questionnaire suivant vous permettra de tracer un portrait global de vos intérêts et de votre niveau de parti pris dans un conflit.

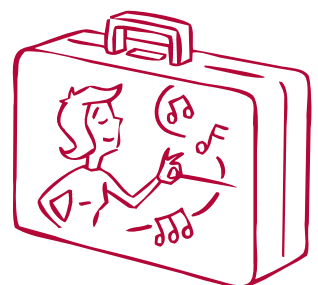
	Oui	Non
Avez-vous tendance à protéger une personne ou un groupe plus que l'autre?		
Avez-vous plus facilement de la colère ou du ressentiment envers l'une des parties?		
Avez-vous plus de facilité à comprendre les arguments d'un des protagonistes?		
Si vous aviez à voter, accorderiez-vous votre confiance à une seule des personnes impliquées dans le conflit?		
Appartenez-vous à la même catégorie d'emplois ou à la même corporation professionnelle que l'une des parties en conflit?		
Avez-vous peur de déplaire à l'un ou à l'autre des protagonistes du conflit?		
A la lumière des réponses précédentes, avez-vous l'impression d'avoir un parti pris? (répondez le plus honnêtement possible).		
Si oui, quelles peuvent être les conséquences de ce parti pris sur la solution du conflit?		
Dans la mesure où vous souhaitez trouver une solution qui soit bénéfique aux deux protagonistes, croyez-vous nécessaire de revoir votre parti pris? Pensez-vous qu'il aurait été opportun d'agir autrement?		



Il existe plusieurs stratégies pour gérer un conflit. Chaque personne a souvent tendance à privilégier un type de stratégie de conflit au détriment des autres. Or, il n'y a pas qu'une stratégie qui convienne à l'ensemble des situations. Une personne sera davantage outillée à gérer les conflits si elle ajoute à sa stratégie dite naturelle d'autres styles et d'autres stratégies. Il s'agit d'un apprentissage qui exige d'abord de déterminer quel est notre style " naturel " de gestion de conflits. Dans un deuxième temps, on doit apprendre et expérimenter de nouvelles stratégies. Finalement, on doit choisir la stratégie la mieux adaptée à chacune des situations.



Le tableau suivant explique chacune de ces 5 stratégies de gestion de conflit.



Les cinq stratégies de gestion de conflit expliquées	
Approches	Situations
COMPÉTITION DOMINATION Gagnant - perdant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a urgence, il est nécessaire d'agir rapidement.</li> <li>La décision est impopulaire et le consensus est impossible à atteindre entre les parties.</li> <li>Une partie n'a pas besoin de l'autre partie pour appliquer la décision.</li> </ul>
COLLABORATION INTÉGRATION Gagnant- gagnant	<ul style="list-style-type: none"> <li>On dispose de suffisamment de temps.</li> <li>Les intérêts des deux parties sont trop importants pour être compromis.</li> <li>La solution est impossible sans la participation des deux parties.</li> <li>Les intérêts individuels sont complémentaires et compatibles.</li> <li>La relation à long terme est importante.</li> </ul>
COMPROMIS PARTAGE Chacun perd et gagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est nécessaire de trouver une solution temporaire.</li> <li>Les autres approches ne sont pas appropriées et ne mènent à rien.</li> <li>Les intérêts et les objectifs sont incompatibles.</li> <li>Le pouvoir est distribué également entre les parties.</li> </ul>
ÉVITEMENT RETRAIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème est peu important.</li> <li>Le processus de résolution du conflit est plus problématique que le conflit lui-même.</li> <li>Le climat doit être amélioré.</li> <li>Le conflit n'est pas relié à la tâche.</li> <li>Le conflit n'est qu'un symptôme d'un problème grave.</li> </ul>
ACCOMODEMENT APAISEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le problème est plus important pour l'autre partie.</li> <li>Une partie découvre qu'elle est dans l'erreur.</li> <li>Il est plus important de conserver une bonne relation.</li> <li>Une des parties est en position de faiblesse.</li> </ul>

## Notes

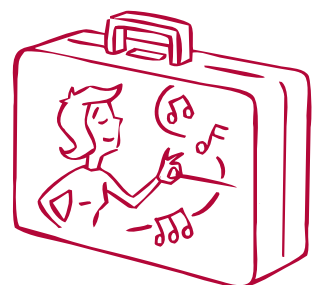
.....

.....

.....

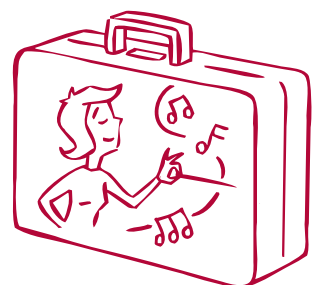
.....

.....



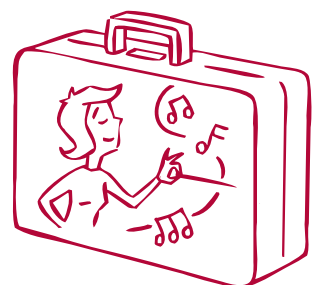
Il existe un certain nombre d'étapes et de règles à suivre pour maintenir la communication et favoriser la résolution d'un conflit. Ainsi, il faut entre autres :

1. reconnaître l'existence du conflit, celui-ci étant l'indice d'une insatisfaction au sein du groupe;
2. faire savoir au groupe qu'il y a là objet de conflit. Chacun doit reconnaître que le problème appartient à tous ceux qui sont impliqués dans le conflit. Il faut vérifier si la volonté de régler le problème est partagée;
3. se donner de bonnes conditions pour en parler : du temps, un lieu propice, un endroit, etc.;
4. faire le diagnostic du conflit;
5. identifier les besoins et les volontés des personnes en cause, parler au "Je", être présent pour soi et pour les autres;
6. identifier les besoins particuliers spécifiques;
7. identifier les zones potentielles d'accord et rechercher ensemble des solutions qui tiennent compte des besoins de chacun (gagnant-gagnant);
8. développer un plan pour agir sur les zones d'accord et suivre ce plan; faire des ententes claires et y revenir au besoin;
9. s'entendre pour y revenir plus tard, si des zones de désaccord subsistent, ou se dire que l'on va accepter la situation telle qu'elle est.



Prévenir des conflits, c'est favoriser le dialogue par l'expression des idées, l'écoute et la reconnaissance dans une démarche inclusive. Le tableau suivant vous fournira quelques règles et moyens pour aider au dialogue.

EXPRIMER UN DÉSACCORD	RÉAGIR À UN DÉSACCORD
<b>Le moment approprié :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ être décidé à changer la situation;</li> <li>◦ être prêt à suggérer un autre comportement ou à solliciter une autre idée;</li> <li>◦ avoir le temps de discuter de la situation;</li> <li>◦ choisir un moment qui convient aux deux parties;</li> <li>◦ évaluer la pertinence d'aborder la situation problématique en équipe ou avec la personne concernée;</li> <li>◦ éviter de liguier l'équipe contre une personne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ s'exprimer quant au moment choisi s'il ne nous convient pas et proposer un moment qui nous convient mieux.</li> </ul>
<b>Communication :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ exprimer les sentiments ressentis;</li> <li>◦ décrire le comportement ou la situation et non la personne;</li> <li>◦ décrire les effets du comportement ou de la situation;</li> <li>◦ éviter les " toujours " et les " jamais ";</li> <li>◦ éviter de faire preuve d'agressivité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ se dire qu'il s'agit d'un différent;</li> <li>◦ se dire qu'il s'agit d'un comportement et non de notre personnalité en entier;</li> <li>◦ écouter le point de vue exprimé sans se défendre;</li> <li>◦ essayer de comprendre le point de vue de la personne qui nous parle;</li> <li>◦ s'assurer d'avoir bien compris en reformulant;</li> <li>◦ éviter de répondre par la critique;</li> <li>◦ éviter de profiter de ce moment pour nommer ses propres critiques face aux critiques de l'autre (jouer au ping-pong).</li> </ul>
<b>Enjeu :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ offrir ou solliciter une suggestion pour améliorer la situation;</li> <li>◦ reconnaître nos bons et mauvais coups et se féliciter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ reconnaître notre erreur et accepter un nouveau point de vue,</li> <li style="padding-left: 20px;">ou</li> <li>◦ demander des précisions,</li> <li style="padding-left: 20px;">ou</li> <li>◦ fournir des informations pouvant expliquer notre point de vue tout en reconnaissant le point de vue de l'autre;</li> <li>◦ reconnaître nos bons et mauvais coups et se féliciter.</li> </ul>





Pour obtenir des informations complémentaires, nous vous invitons à consulter les ouvrages suivants:

**Leadership :**

GESTION. *Habiletés de direction*, Montréal, Collection racines du savoir, 1996, 231 p.

**Travail d'équipe :**

ANIM'ACTION. *L'art d'animer, de décider et d'agir*, Solidarité rurale du Québec, Série Action, 1998, 12 p.

BEAUCHAMP, André, Roger GRAVELINE, et Claude QUIVIGER. *Comment animer un groupe*, Éditions de l'Homme, 1976, 115 p.

**La gestion de conflits :**

SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC. *La résolution de conflits*, Par Élise Lemaire, formatrice au Centre St-Pierre, 1998, 8 p. <http://www.solidarite-rurale.qc.ca/>

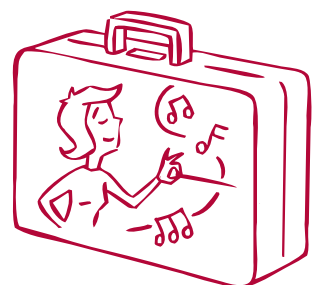
DANA, Daniel. *Comment passer du conflit à la coopération*, Montréal, Éditions Libre expression, 1990, 190 p.

DE BONO, Edward. *Conflits : vers la médiation constructive*, Paris, InterÉditions, 1988, 282 p.

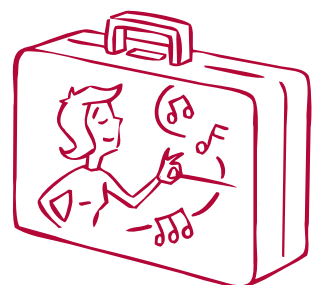
FISCHER, Roger et Scott BROWN. *D'une bonne relation à une négociation réussie*, Paris, Éditions du Seuil, 1991, 217 p.

MATHIEU, Réjean. *Agir ensemble démocratiquement*, Montréal, RGPAQ et Service aux collectivités, 1993, 112 p.

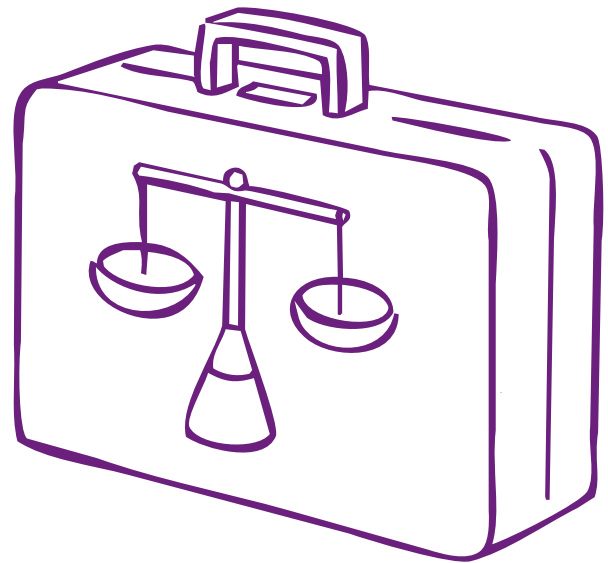
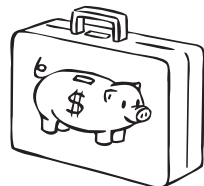
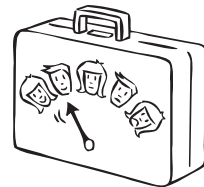
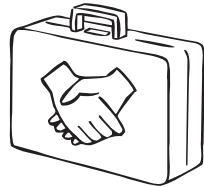
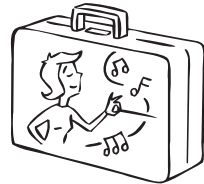
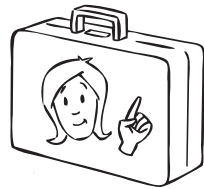
URY, William. *Comment négocier avec les gens difficiles*, Paris, Éditions du Seuil, 1994, 161 p.



- <sup>1</sup> Adaptation de William Pfeiffer et John E. Jones, Triades en consultation, *Le répertoire de l'animateur de groupe*, Organisations, tome 5, Montréal, Actualisation éditeur, 1982, p. 1792-1897.
- <sup>2</sup> Adapté de : Yves St-Arnaud et al., *Entraînement au travail en équipe*, Ed. CIM, 1974.
- <sup>3</sup> Source inconnue
- <sup>4</sup> Inspiré de François Marcotte, *L'action communautaire, ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1986, p. 54.
- <sup>5</sup> Source: Solidarité rurale du Québec, Élise Lemaire, *La résolution de conflit*, Série action, 1998, 8 p.
- <sup>6</sup> Jean-Pierre Hogue et coll., *Groupe, pouvoir et communication*, Québec, Presses de l'Université du Québec et Presses de l'École des Hautes Études Commerciales, 1988.
- <sup>7</sup> Tiré de : Roland Foucher et Kenneth W. Thomas, " La gestion des conflits ", sous la direction de R. Tessier et Y. Tellier, *Changement planifié et évolution spontanée*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 107  
Jean-Guy Petitpas, Guy Boucher et Paul-André Gagné, *Gérer des conflits*, Ste-Foy, Les publications du Québec, 1994, p. 23
- <sup>8</sup> Extrait de : Marion Peters Angelica, *Resolving Conflict in Nonprofit Organizations*, Saint-Paul, Amherst H.Wilder Foundation, 1999. (traduction libre)
- <sup>9</sup> Référez-vous aux travaux de Kenneth W. Thomas et Ralph H. Kilmann sur les styles de comportement et les types de stratégie en situation de conflits (p. 31 et 32). Le modèle est adapté de : Marvin Dunnette, " Conflict and Conflict Management ", *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, volume II, Chicago : Rand McNally, 1975.



## L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL ET SON CADRE LÉGAL



Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.

ISBN : 2-922510-31-X

Avant-propos (p.3-2)

1. Le cadre légal de la gestion des ressources humaines et un autodiagnostic sur la Loi sur les normes du travail (p.3-5)
  - 1.1. Rôle et responsabilités de l'organisme comme employeur (p.3-6)
  - 1.2. Obligations légales des parties (p.3-7)
  - 1.3. Autodiagnostic : La Loi sur les normes du travail (p.3-9)
  - 1.4. Réponses à l'autodiagnostic (p.3-11)
  
2. La loi sur les normes du travail et la question du harcèlement psychologique (p.3-23)
  - 2.1. Harcèlement psychologique: définition (p.3-24)
  - 2.2. Harcèlement psychologique: manifestation (p.3-26)
  - 2.3. Harcèlement psychologique: ses causes (p.3-27)
  - 2.4. Conséquences du harcèlement psychologique (p.3-29)
  - 2.5. Encadrement juridique du harcèlement psychologique au Québec (p.3-30)
  - 2.6. Premières étapes de la prévention (p.3-33)
  - 2.7. Interventions sur les sources du harcèlement psychologique (p.3-34)
  - 2.8. Harcèlement psychologique: éléments d'une politique (p.3-37)
  - 2.9. Ressources : organismes communautaires et institutions (p.3-39)

Bibliographie (p.3-41)
  
3. Un modèle de politique de conditions de travail (p.3-45)



Toute organisation a avantage à établir clairement par écrit ses conditions de travail, et ce, en conformité avec la *Loi sur les normes du travail* (LNT). En effet, il est reconnu que le soin et les efforts consacrés à l'amélioration des conditions de travail et à la préparation des documents s'y rapportant seront rendus sous forme de qualité dans le climat de travail, de satisfaction, de meilleur engagement des employés/es face aux objectifs et de cohérence face à la mission et aux valeurs de l'organisation. En outre, la politique de conditions de travail permet d'avoir une compréhension commune d'un texte unique, de prévenir les mésententes, d'éviter l'arbitraire et de faciliter la gestion. Ainsi, il faut convenir du salaire (taux, avantages pécuniaires, mode de versement, sommes retenues), de la durée du travail (horaire, heures supplémentaires, période de repas), des vacances (année de référence, durée, choix des dates), des jours fériés et des autres congés (absences du travail : maladie, maternité et congés divers) ainsi que de toutes les autres conditions de travail existant dans l'organisation. Même si elle ne fait que respecter la loi, il est très utile qu'une politique de conditions de travail soit écrite.

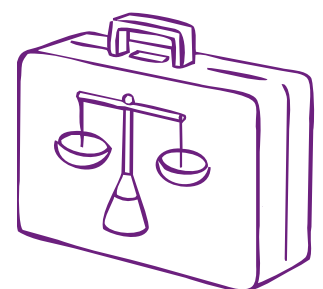
Encore faut-il, cependant, que les efforts mis sur l'amélioration des relations d'emploi à l'intérieur de l'organisation se fassent dans un cadre bien précis permettant :

- ▣ l'établissement de règles, de politiques et de procédures de gestion claires et conformes à la culture organisationnelle (conditions de travail, évaluation du personnel, code d'éthique, règlement des différends, description de tâches, définition des rôles et responsabilités de chacun/e au sein de l'organisation);
- ▣ l'application de règles et de politiques en conformité avec les valeurs de l'organisation (ex. : équité, ouverture, respect des personnes et des droits, dialogue);
- ▣ la participation de toutes les personnes concernées à la détermination des conditions de travail (membres du conseil d'administration, personne responsable de la gestion et salariés/es de l'organisation) et l'entente entre les parties (politiques de conditions de travail ou de gestion du personnel);
- ▣ la circulation de l'information sur les normes du travail (*Loi sur les normes du travail* et autres lois) et sur les conditions de travail prévalant au sein de l'organisation (autant pour les instances que les individus);
- ▣ le traitement rapide des situations problématiques par un processus de résolution de problèmes et de gestion des conflits préalablement défini par l'organisation;
- ▣ la réflexion sur le mode de gestion de l'organisation, l'organisation du travail, le rapport au travail et les conditions de travail avec la préoccupation de créer un milieu de travail et d'engagement sain qui réponde aux besoins de l'organisation, aux besoins de ceux et celles qui y œuvrent et à ceux de la communauté.

Les recherches<sup>1</sup> et les expériences<sup>2</sup> d'intervention en développement organisationnel et de médiation auprès des organisations ont permis d'identifier les principales sources d'insatisfaction ou de conflit au travail et ont démontré l'importance d'avoir une politique de conditions de travail. Les principales sources d'insatisfaction sont les suivantes : manque d'information et de formation du conseil d'administration pour jouer son rôle d'employeur; pratiques utilisées pour l'allocation des ressources; manière de gérer; perception d'une gestion inéquitable et arbitraire; règles insuffisantes ou

1 Entre autres Jean-Pierre Deslauriers, (2003); L'R des centres de femmes (1999); Renaud Paquet, Jean-Pierre Deslauriers et Marc Sarazin, " La syndicalisation des salariés du communautaire ", *Relations industrielles*, vol. 54, no 2, 1999, p. 337-360.

2 La présente section, issue d'un document réalisé par le Centre Saint-Pierre, est le fruit d'une année d'écriture et d'expérimentation dans le cadre d'une formation sur la nouvelle *Loi sur les normes du travail* et sur le harcèlement psychologique. Au bas de l'échelle y a collaboré activement, et ce, à titre d'organisme travaillant auprès des personnes non-syndiquées.



application aléatoire et irrégulière des règles, ou les deux; suivi et contrôle de l'organisation du travail inégaux (feuilles de temps, formulaires etc.); absence de procédures formelles d'évaluation du travail; application problématique du processus d'évaluation du personnel; organisation du travail : absence de ressources, charge de travail trop lourde, allongement des heures de travail, contrôle excessif ou inexistant; rapports humains distants entre la direction et les employés/es; non résolution des conflits et détérioration de la relation d'emploi; absence de consultation des employés/es dans l'actualisation des finalités de l'organisation; partage de l'information (entre toutes les instances de l'organisation) et processus de consultation des employés/es déficients.

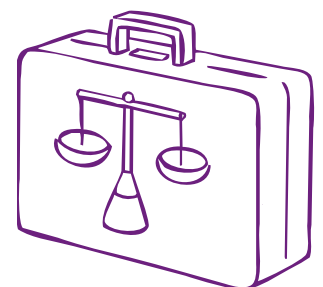
La spécificité culturelle<sup>3</sup> et les particularités<sup>4</sup> en regard de la relation d'emploi des organisations devront sans conteste faire partie de l'élaboration d'une telle politique de conditions de travail. Ainsi ces organisations cherchent à se distinguer du modèle traditionnel d'organisation du travail. Elles privilégient des formes de gestion plus démocratiques, centrées sur la dimension humaine, le pouvoir d'être et d'agir au sein de l'organisation<sup>5</sup>, l'autonomie dans le travail et le partage de l'influence sur les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisation. Les modes d'organisation, à des degrés variables, favorisent une démocratisation du travail par le partage du pouvoir entre les principaux acteurs (conseil d'administration, direction, coordination et employés/es) en matière de décisions stratégiques quant à la mission, aux orientations, aux services et à l'organisation du travail. On y retrouve un fort engagement des employés/es par rapport à leur travail et aux finalités de l'organisation qui les emploie. En général, les équipes de travail jouent un rôle majeur dans la gestion du travail, les salariés/es jouissent d'une grande autonomie dans la gestion de leurs tâches et prennent des décisions dans les dossiers et programmes qui leur sont confiés. La maîtrise des dossiers, la marge décisionnelle des employés/es ainsi que la délégation des responsabilités varient en fonction de l'organisation et de son mode de gestion.

Il est primordial de souligner que, depuis le 1<sup>er</sup> mai 2003, d'importantes modifications ont été apportées à la *Loi sur les normes du travail du Québec* en ce qui concerne, notamment, les congés fériés, les recours à l'encontre des congédiements et le harcèlement psychologique. Compte tenu du caractère récent de ces changements et du questionnement qu'ils suscitent dans le milieu, nous vous proposons un outil beaucoup plus élaboré que les autres que vous verrez. Il vise à procurer aux organisations des informations pertinentes concernant les modifications apportées à la *Loi sur les normes du travail* et à les outiller afin qu'ils puissent s'assurer de rencontrer leurs nouvelles obligations en ce qui a trait au harcèlement psychologique au travail.

<sup>3</sup> Sur la culture organisationnelle communautaire, nous vous suggérons de consulter : Nancy Guberman et coll., " Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires ", *Nouvelles pratiques sociales*, 1994, vol. 7, no 1, p. 45-62. Sur la gestion des organisations de l'économie sociale, nous vous suggérons : C. Andion et M.-C. Malo, *La gestion des organisations de l'économie sociale*, Cahiers du CRISES, Université du Québec à Montréal, no 9803, 1998.

<sup>4</sup> Jean-Pierre Deslauriers, *Travailler dans le communautaire*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2003, 140 p.

<sup>5</sup> L'R des Centres de femmes du Québec, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, 2001.



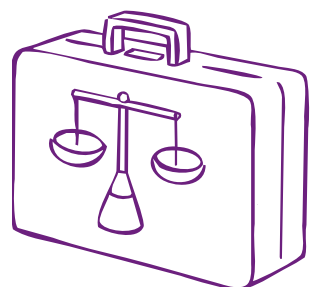




Légalement, l'employeur est régi par la *Charte des droits et libertés*, le *Code civil du Québec*, le *Code du travail du Québec* (règles de syndicalisation), la *Loi sur les normes du travail*, la *Loi sur les décrets de convention collective* (certains domaines), le *Code canadien du travail* (certains domaines), la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, la *Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles* et la *Loi sur l'assurance-emploi*. Dans ce qui suit, nous allons présenter certains des aspects légaux de la gestion des ressources humaines. Cela dit, nous allons porter une attention particulière à la *Loi sur les normes du travail* (LNT)

Notes

Notes section with 20 horizontal dotted lines for writing.



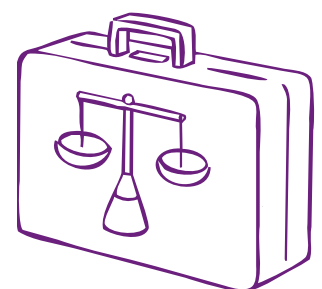


Dès qu'une entente intervient entre l'employeur et l'employé/e, on considère qu'un contrat de travail est conclu. « Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur. » (art.2085, *Code civil du Québec*) Le contrat de travail existe, qu'il soit écrit ou verbal, et est source d'obligations pour l'employeur et l'employé/e. Le contrat de travail peut être à durée déterminée ou indéterminée. La distinction n'a pas d'importance en ce qui concerne les obligations de l'employé/e et celles de l'employeur, elles demeurent les mêmes.

En vertu du *Code civil du Québec*, l'organisme comme employeur a principalement cinq obligations à l'égard de la personne salariée : il doit lui fournir le travail convenu, la rémunérer, veiller à sa sécurité durant son travail, protéger sa dignité et s'abstenir de porter atteinte à son intégrité ou à sa vie privée (art.2087, *Code civil du Québec*). Afin de pouvoir rencontrer pleinement ses obligations, l'organisation doit :

- ❑ établir clairement, sous la forme d'un contrat de travail, le travail convenu en terme de quantité de travail, de type de travail à effectuer, de degré d'autorité et de responsabilités qui s'y rattachent ainsi que les conditions de travail au moment de l'embauche (voir le modèle de la politique de conditions de travail à la page 3-46);
- ❑ prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité, la protection de la santé ainsi que l'intégrité physique de l'employé/e. Elle le fait notamment en s'assurant que les lieux de travail sont équipés et aménagés adéquatement et en formant et en supervisant correctement les personnes salariées et les personnes gestionnaires-responsables en fonction des risques reliés au travail (voir la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*);
- ❑ prendre les mesures appropriées pour protéger la dignité au travail et faire en sorte que tout comportement portant atteinte à la dignité, par exemple le harcèlement sexuel et psychologique, soit condamné dans le milieu de travail (voir la section sur le harcèlement psychologique au travail);
- ❑ respecter l'intégrité et la vie privée des employés/es en se dotant, entre autres, de règles de conduite générales et de règles portant sur les conflits d'intérêts (voir le *Code civil du Québec* ainsi que la section sur le code d'éthique dans la *Charte des droits et libertés de la personne*).

Le *Code civil du Québec* prévoit pour l'employé/e trois obligations à respecter. L'employé/e doit : exécuter le travail convenu avec prudence et diligence selon les directives de l'employeur; se conformer aux règlements internes de l'organisation pour laquelle il/elle travaille; agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il/elle obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail (art.2088, *Code civil du Québec*).





**Autodiagnostic: la Loi sur les normes du travail**

La présente section offre des réponses aux préoccupations et aux questions les plus couramment<sup>6</sup> soulevées par les membres des conseils d'administration et par les personnes responsables de la gestion à propos de l'application des normes du travail et de ses nouvelles dispositions et obligations. Certaines questions réfèrent aux conditions minimales prévues par la Loi sur les normes du travail. D'autres concernent plus précisément les nouvelles dispositions et obligations en vigueur depuis le 1er mai 2003, à l'exception des mesures relatives au harcèlement psychologique et à la garde des personnes, en vigueur depuis le 1er juin 2004. Pour compléter les informations sur les normes du travail contenues dans ce document, nous vous invitons à vous procurer la brochure *Les normes du travail au Québec* ainsi que d'autres documents d'information produit par la Commission des normes du travail, et la brochure *L'abc des non-syndiqués Vos droits au travail* publiée par le groupe populaire de défense des droits des personnes non-syndiquées *Au bas de l'échelle* (voir Ressources p.3-39).

Sous la forme d'un jeu questionnaire, nous nous proposons d'aborder certaines normes et les principales modifications apportées à la loi qui ont une incidence directe sur les organismes communautaires.

1. Les conditions de travail sont établies par le contrat de travail et la Loi sur les normes du travail.

Vrai  Faux

2. Avec la refonte de la loi, toutes les personnes salariées d'un organisme communautaire sont maintenant protégées.

Vrai  Faux

3. Les personnes salariées assujetties à la Loi sur les normes du travail ont toutes droit au salaire minimum.

Vrai  Faux

4. L'employé/e doit être rémunéré/e selon le salaire horaire applicable aux heures supplémentaires après huit heures de travail dans la même journée.

Vrai  Faux

5. L'employé/e peut refuser de faire des heures supplémentaires.

Vrai  Faux

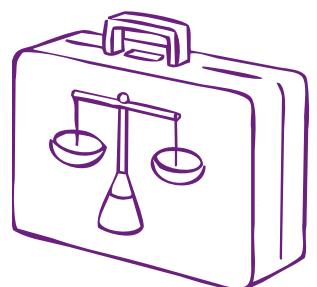
6. Le service continu et l'ancienneté sont des synonymes.

Vrai  Faux

7. Pour avoir droit aux congés fériés, l'employé/e doit remplir des conditions préalables.

Vrai  Faux

<sup>6</sup> Nous retrouvons ici les préoccupations et les questions les plus souvent soumises à notre attention lors des interventions et des activités de formation offertes par le Centre St-Pierre aux organismes communautaires. Les renseignements donnés sont d'ordre informatif et n'ont pas de valeur légale. Pour toute référence juridique, il est important de consulter les textes de loi.



8. L'employé/e doit prendre tous les moyens raisonnables pour éviter les absences reliées à des obligations parentales.

Vrai  Faux

9. L'employé/e peut demander à son employeur de lui permettre de prendre des congés annuels pendant l'année de référence.

Vrai  Faux

10. L'employeur ne peut congédier, suspendre ou déplacer un/e employé/e absent/e parce qu'il/elle est malade ou parce qu'il/elle a subi un accident.

Vrai  Faux

11. Si l'employé/e a un contrat à durée déterminée, aucun avis n'est requis de part et d'autre pour y mettre fin.

Vrai  Faux

12. Le licenciement et la mise à pied ne sont pas fondés sur les mêmes motifs.

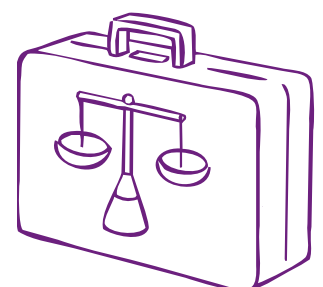
Vrai  Faux

13. L'employeur doit aviser l'employé/e de ses lacunes de manière à lui permettre d'apporter les corrections nécessaires avant de procéder à son congédiement.

Vrai  Faux

14. Depuis le 1er juin 2004, la LNT prévoit le droit pour toute personne salariée de bénéficier d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Vrai  Faux



## Protection et exclusion

## ❑ Question 1

Les conditions de travail sont établies par le contrat de travail et la *Loi sur les normes du travail*.

## VRAI

Les conditions de travail sont déterminées par l'entente entre l'employeur et l'employé/e. Ces conditions ne doivent pas être inférieures à une norme de travail comprise dans la loi sinon elles sont jugées invalides. La loi sur les normes édicte des normes minimales en matière de travail. L'organisation, en tant qu'employeur, a le loisir d'améliorer les conditions prévues par la loi, mais elle n'a pas le droit d'offrir des conditions moins avantageuses. Bien que la *Loi sur les normes du travail* n'en fasse pas une obligation, l'organisation et la personne salariée ont tout avantage à s'entendre formellement sur les conditions de travail dès l'embauche.

Une telle entente se rencontre fréquemment sous la forme d'un contrat individuel de travail et d'une politique de conditions de travail<sup>8</sup> s'appliquant aux personnes salariées de l'organisation et comprenant notamment les points suivants :

- description de tâches;
- durée du travail (horaire, semaine normale de travail, paiement ou reprise des heures supplémentaires);
- salaire (taux, avantages pécuniaires, mode de versement, retenues à la source, période de paie);
- vacances et congés;
- régimes d'assurances;
- etc.

## ❑ Question 2

Avec la refonte de la loi, toutes les personnes salariées d'un organisme communautaire sont protégées.

## FAUX

L'intention de la refonte a été d'harmoniser la Loi sur les normes du travail aux nouvelles réalités de l'organisation du travail. La modernisation de la loi s'est traduite notamment par l'élargissement de la protection des personnes salariées et par la réduction du nombre d'exclusion. Des organismes communautaires travaillant à la défense des travailleurs et des travailleuses non-syndiqués/es, comme Au bas de l'échelle et le Comité d'action des non-organisés/es (CANO), avaient demandé le renforcement du caractère universel de la loi. Malgré le fait que le nombre d'exclusions<sup>9</sup> ait été réduit, il en demeure quelques unes dont les suivantes<sup>10</sup> :

7 Le Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie et des Îles de la Madeleine (ROCGIM), le Centre St-Pierre (2004) ainsi que l'IR des Centres de femmes (2001) proposent des modèles types aux organismes communautaires.

8 Les exclusions mentionnées sont des exclusions générales, c'est-à-dire que les personnes visées ne peuvent se prévaloir de la loi dans son ensemble. En plus de ces exclusions générales, d'autres salariés/es sont exclus expressément du bénéfice de certaines normes. Nous attirons votre attention sur ces exclusions partielles lorsqu'elles se présenteront dans les normes abordées dans cette section.

9 Nous mentionnons uniquement les exclusions pouvant être présentes dans les organismes communautaires. Cependant, il existe d'autres catégories de salariés/es exclus totalement ou partiellement de l'application de la loi.

10 Nous mentionnons uniquement les exclusions pouvant être présentes dans les organismes communautaires. Cependant, il existe d'autres catégories de salariés/es exclus totalement ou partiellement de l'application de la loi.



- l'étudiant/e qui travaille au cours de l'année scolaire dans un établissement choisi par un établissement d'enseignement et en vertu d'un programme d'initiation au travail approuvé par le ministère de l'Éducation;
- le/la cadre supérieur/e qui bénéficie du droit à certaines absences et à certains congés pour des raisons familiales ou parentales et du droit de demeurer au travail après l'âge normal de la retraite.

La *Loi sur les normes du travail* s'applique à l'ensemble des travailleurs et travailleuses du Québec. La condition pour être protégé est d'être un/e salarié/e. Est salariée toute personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à un salaire en échange de son travail.

Cette définition inclut également la personne travaillant en tant qu'entrepreneur dépendant<sup>11</sup> et qui, en vertu d'un contrat :

- s'engage envers une personne à exécuter un travail précis dans un endroit et selon les méthodes et les moyens que cette personne détermine;
- s'engage à fournir le matériel, l'équipement, les matières premières ou la marchandise choisis par cette personne, et à les utiliser selon ses directives;
- conserve, à titre de rémunération, le montant qui reste de la somme reçue conformément au contrat, après déduction des frais d'exécution.

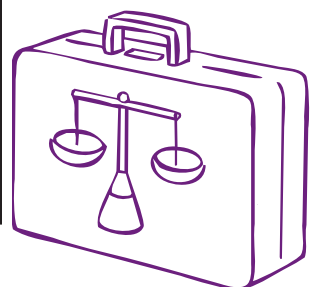
Donc, en ce qui concerne l'application des normes du travail aux personnes salariées des organismes communautaires, la très grande majorité des personnes sont protégées, qu'elles soient permanentes (régulières) ou contractuelles selon divers statuts (temporaire, en remplacement ou occasionnel)<sup>12</sup>.

La *Loi sur les normes du travail* fait une distinction entre salarié/e et travailleur/euse autonome. La différence la plus marquée entre les deux notions est l'existence d'un rapport d'autorité entre une personne salariée et son employeur tandis que, dans le cas de la travailleuse ou du travailleur autonome, ce rapport est absent. Les travailleurs/euses autonomes ont la liberté du choix des moyens d'exécution d'un contrat ainsi que la propriété des outils et des équipements. Ils ont la liberté de l'organisation et de l'administration de leur travail, et ils jouissent de l'indépendance économique<sup>13</sup>. Il arrive que les organisations éprouvent de la difficulté à faire la distinction entre salarié/e et travailleur/euse autonome et qu'elles concluent trop rapidement sur le statut de travailleur/euse autonome. Comme les définitions de la personne salarié/e et de la travailleuse ou du travailleur autonome varient d'une loi à l'autre (*Loi sur les normes du travail*, *Loi sur les accidents de travail* et *les maladies professionnelles*, *Loi sur l'équité salariale* et *Loi de l'impôt sur le revenu*), il est important que l'organisme communautaire consulte les différentes sources d'information afin d'établir correctement ses obligations comme employeur.

<sup>11</sup> Le terme d'entrepreneur dépendant fait référence à la dépendance économique d'un travailleur ou d'une travailleuse envers un seul donneur d'ouvrage et à l'existence d'un certain degré de contrôle exercé sur le travail par l'employeur.

<sup>12</sup> Sur les conditions de travail des travailleuses contractuelles et l'élaboration d'une politique de travail, une réflexion par le biais d'une recherche a été menée par Relais-femmes et le Service aux collectivités de l'UOAM en décembre 2000 sous la responsabilité de Michelle Duval, Nancy Guberman et Ginette Lévesque.

<sup>13</sup> Le/la travailleur/euse autonome est un/e entrepreneur/e indépendant/e qui exécute des contrats d'entreprise ou de service pour ses clients dans le but d'en tirer un profit (art. 2098 et 2099 du *Code civil du Québec*). La personne décide elle-même comment elle exécute le travail. Elle est maître de ses horaires, fournit ses propres outils de travail, assume les risques de perte et de profit et peut souvent choisir de faire exécuter le travail par quelqu'un d'autre.



Quelle que soit l'exclusion légale, les organismes communautaires sont invités à :

- bien définir 1) les statuts d'emploi et les responsabilités de l'organisme envers la personne salarié/e, envers la personne responsable de la gestion (pouvant être assimilée légalement au cadre supérieur ou au cadre d'entreprise) et envers le/la travailleur/euse autonome; 2) les droits et obligations de chacun/e;
- adopter des règles en conformité avec les principes défendus par l'organisme (ex. : inclusion, équité, égalité, respect des droits et des personnes, reconnaissance) et par le milieu communautaire.

#### ❑ Question 3

Les personnes salariées assujetties à la Loi sur les normes du travail ont toutes droit au salaire minimum.

## FAUX

Il y a encore des exclusions au paiement du salaire minimum contenues dans la Loi sur les normes du travail. Les personnes salariées suivantes n'y ont pas droit<sup>14</sup>:

- l'étudiant/e employé/e dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tel un organisme de loisirs ou une colonie de vacances;
- le/la stagiaire dans un cadre de formation professionnelle reconnue par une loi;
- le/la stagiaire dans un cadre d'intégration professionnelle prévu à l'article 61 de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées.

Le salaire horaire minimum a été haussé à 7,45 \$ le 1<sup>er</sup> mai 2004<sup>15</sup>. Il est fixé par le gouvernement du Québec<sup>16</sup>.

### Semaine normale de travail et temps supplémentaire

#### ❑ Question 4

L'employé/e doit être rémunéré/e selon le salaire horaire applicable aux heures supplémentaires après huit heures de travail dans la même journée.

## FAUX

La durée de la semaine normale de travail dans les organismes communautaires est en moyenne de 35 heures alors que, pour la *Loi sur les normes du travail*, la durée de la semaine normale de travail aux fins du calcul des heures supplémentaires est établie à **40 heures**<sup>17</sup> depuis 2000. Ce n'est qu'au-delà de 40 heures de travail dans la même semaine que la personne salariée aura une majoration de son salaire. Au-delà de la durée de la semaine normale, les heures de travail de la personne salariée doivent lui être rémunérées une fois et demi le salaire horaire habituel, à l'exclusion de toute prime.

14 Nous ne mentionnons ici que les exclusions pouvant se retrouver dans les organismes communautaires. Il existe d'autres personnes salariées exclues et nous vous suggérons de consulter la Loi sur les normes du travail pour en obtenir la liste complète.

15 Le salaire minimum est ajusté périodiquement par le gouvernement du Québec.

16 Au bas de l'échelle a réclamé que le salaire minimum soit augmenté de manière à assurer aux travailleuses et aux travailleurs un revenu au-dessus du seuil de faible revenu. Pour cela, il quantifiait la hausse du salaire minimum de 6,90 \$ à 8,70 \$ l'heure (au 1<sup>er</sup> octobre 2000). De plus, il a demandé l'institution d'un mécanisme d'indexation annuelle automatique du salaire minimum.

Les heures supplémentaires ne sont pas établies sur une base quotidienne mais hebdomadaire. L'employeur ne peut étaler les heures de travail sur une base autre qu'hebdomadaire, par exemple bimensuelle, à moins d'avoir obtenu l'autorisation de la Commission des normes du travail. Les congés annuels et les jours fériés sont considérés comme des jours de travail aux fins du calcul des heures supplémentaires.

La durée de la semaine normale ne s'applique pas, pour le calcul des heures supplémentaires, aux fins de la majoration du salaire horaire habituel, aux personnes salariées suivantes<sup>19</sup>:

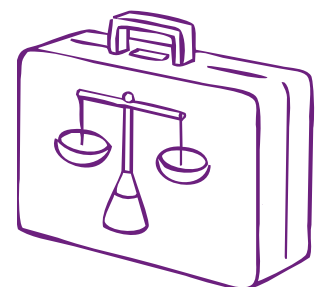
- un/e étudiant/e employé/e dans une colonie de vacances ou dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tel un organisme de loisirs;
- un/e cadre d'une entreprise;
- un/e salarié/e qui travaille en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables. (ex. : Un représentant qui fixe lui-même son horaire de travail et qui est rémunéré à commission pour une entreprises qui vend ses produits.)

La personne responsable de la gestion au sein d'un organisme communautaire peut être considérée comme cadre en vertu de la *Loi sur les normes du travail* selon son niveau de responsabilités dans la gestion des personnes. Il importe donc de préciser les conditions de travail, particulièrement pour le temps supplémentaires, et de notifier les particularités, s'il y a lieu, en comparaison avec l'ensemble des conditions de travail des personnes salariées de l'organisme.

Dans la plupart des organisations, le contrat de travail prévoit que les heures travaillées en surplus sont reprises plus tard en temps de congé payé, après entente avec la personne responsable de la gestion. Il est important de savoir que la *Loi sur les normes du travail* précise que l'employeur peut, après entente avec la personne salariée, remplacer le paiement des heures supplémentaires par un congé payé d'une durée équivalente aux heures supplémentaires effectuées, majorées de 50 %. Par exemple, trois heures supplémentaires doivent être compensées par quatre heures et demi de congé. L'employeur ne peut cependant pas imposer la reprise du temps supplémentaire en congé. Il doit y avoir une entente entre la personne salariée et l'employeur. La personne salariée doit prendre ce congé dans l'année qui suit les heures supplémentaires travaillées, sinon l'employeur doit les payer<sup>20</sup>. Lorsque le contrat de travail est résilié avant que la personne salariée ait pu bénéficier du congé, les heures supplémentaires doivent être payées en même temps que le dernier versement du salaire.

<sup>19</sup> Nous ne mentionnons ici que les exclusions pouvant se retrouver dans les organismes communautaires. Il existe d'autres personnes salariées exclues de l'application de la semaine normale de travail et nous vous suggérons de consulter la *Loi sur les normes du travail* pour en obtenir la liste complète.

<sup>20</sup> Des conventions collectives et des décrets peuvent prévoir des dispositions particulières concernant notamment la semaine normale de travail et les heures supplémentaires.



## ❑ Question 5

L'employé/e peut refuser de faire des heures supplémentaires

## VRAI

Avec la refonte de la *Loi sur les normes du travail* s'est prolongé le repos hebdomadaire auquel a droit une personne salariée. Elle a maintenant droit à un repos hebdomadaire d'une durée minimale de 32 heures consécutives au lieu de 24 heures (art.78). De plus, la loi a introduit un nouveau droit, celui de refuser de faire des heures supplémentaires. Maintenant, la personne salariée peut refuser de travailler<sup>21</sup> (art.59) :

◦ plus de 4 heures au-delà de ses heures habituelles quotidiennes de travail (ex. : journée de travail habituelle de 8 heures + 4 heures supplémentaires = 12 heures) ou plus de 14 heures de travail par période de 24 heures, selon la période la plus courte, ou, pour un salarié dont les heures quotidiennes de travail sont variables ou effectuées de manière non continue, plus de 12 heures de travail par période de 24 heures.

Le droit de refus de travailler ne peut toutefois s'exercer :

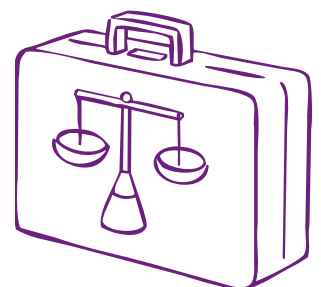
◦ lorsqu'il y a danger pour la vie, la santé ou la sécurité des travailleurs ou de la population, en cas de risque de destruction ou de détérioration grave de biens meubles ou immeubles ou autre cas de force majeure ou encore si ce refus va à l'encontre du code de déontologie professionnelle de la personne salariée.

Dans le milieu communautaire, on ne compte pas son temps et on ne ménage pas les efforts. Cependant, à la longue, « la surcharge écrase et le désenchantement se glisse »<sup>22</sup> et il faut savoir s'arrêter avant d'en arriver aux constatations suivantes :

- ❑ sentiment de ne plus pouvoir répondre adéquatement aux demandes et de ne plus pouvoir rencontrer les objectifs de l'organisation parce que les choses se font trop vite;
- ❑ cumul de diverses tâches dans un horaire étalé (jour, soir et fin de semaine);
- ❑ difficulté de reprendre ses heures à cause de la surcharge;
- ❑ tensions au sein de l'équipe de travail et de l'organisation;
- ❑ mouvements excessifs de personnel (démission, congé de maladie à cause d'un épuisement, etc.);
- ❑ débordement de la coordination empêchant une réflexion salutaire (évaluation et ajustement dans l'action) et occasionnant une perte de contrôle sur la gestion du temps, des projets etc.;
- ❑ apparition de la violence psychologique et physique en milieu de travail.

21 Les limites ayant trait à la prestation de travail et le droit de refus peuvent différer dans le cas d'entente avec la Commission des normes du travail, d'une convention collective ou d'un décret.

22 Voir Jean-Pierre Deslauriers (2003) pour de plus amples détails sur les conséquences de la surcharge dans les organismes communautaires.



## Service continu et ancienneté

## ❑ Question 6

Le service continu et l'ancienneté sont des synonymes.

## FAUX

Souvent considérées comme synonymes à l'intérieur des politiques de conditions de travail dont se dotent les organismes communautaires, les notions de service continu et d'ancienneté diffèrent pourtant. *La Loi sur les normes du travail* ne reconnaît pas la notion d'ancienneté mais celle de service continu. La notion de service continu n'équivaut pas au nombre de jours travaillés à la différence de la notion d'ancienneté. Il s'agit de la durée ininterrompue pendant laquelle la personne salariée est liée à l'employeur par un contrat de travail, même si le travail lui-même peut être interrompu par certains événements (ex. : congé de maternité, congé sans solde, etc.)<sup>23</sup> sans qu'il y ait résiliation du contrat. Il peut aussi s'agir de la période pendant laquelle se succèdent des contrats à durée déterminée sans une interruption qui, dans les circonstances, permettrait de conclure à un non-renouvellement de contrat. En fait, le service continu s'interrompt uniquement lorsque le contrat de travail est résilié ou, dans le cas d'un contrat à durée déterminée, lorsqu'il prend fin. Pour bénéficier de certaines dispositions de la loi telles que les congés pour raisons familiales ou parentales (art.79.8), l'avis de cessation d'emploi ou de mise à pied (art.82), le recours à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante (art. 124), la personne salariée doit justifier d'un certain nombre de mois ou d'années de service continu.

Plusieurs organismes communautaires reconnaissent, à l'intérieur de leurs politiques de conditions de travail, la notion d'ancienneté comme critère objectif pour l'octroi des vacances et des augmentations de salaire, pour l'attribution d'un statut de personne salariée permanente ou régulière, pour donner accès à la formation ou à des congés sans solde et, enfin, pour établir l'ordre des mises à pied.

## ❑ Question 7

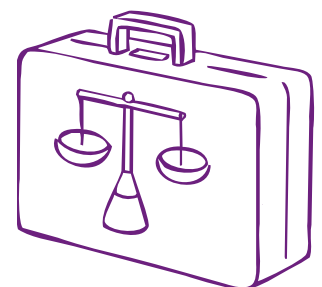
Pour avoir droit aux congés fériés, l'employé/e doit remplir des conditions préalables.

## VRAI

Avant la refonte de la Loi sur les normes du travail, pour bénéficier d'un jour férié, une personne salariée devait justifier de 60 jours de service continu dans l'entreprise, le jour férié devait coïncider avec un jour habituellement ouvrable pour la personne salariée et elle ne devait pas s'être absentée du travail, sans l'autorisation de l'employeur ou sans une raison valable, la veille ou le lendemain de ce jour. D'importants changements ont été apportés au niveau des conditions d'accès à ces dispositions:

- il n'est plus nécessaire de justifier de 60 jours de service continu;
- les jours fériés ne doivent pas correspondre nécessairement à des jours ouvrables pour la personne salariée.

<sup>23</sup> Le service continu se calcule à partir du moment où la personne salariée est au service de son employeur sans nécessairement qu'une prestation de travail ait été fournie de manière continue. Le service continu prend fin lorsque le lien d'emploi est rompu (ex. : un congédiement).





Maintenant, pour bénéficier d'un jour férié (art.65), une personne salariée ne doit pas s'être absentée du travail, sans l'autorisation de l'employeur ou sans une raison valable, le jour ouvrable qui précède ou qui suit ce jour. Pour chaque jour férié et chômé, l'employeur doit verser à la personne salariée une indemnité égale à 1/20 du salaire gagné au cours des 4 semaines complètes de paie précédant la semaine du congé<sup>24</sup>, sans tenir compte des heures supplémentaires (art.62)<sup>25</sup>.

Les jours suivants sont des jours fériés, chômés et payés en vertu de la Loi sur les normes du travail :

- ☒ le 1er janvier;
- ☒ le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur;
- ☒ le lundi qui précède le 25 mai (fête des Patriotes);
- ☒ le 1er juillet ou, si cette date tombe un dimanche, le 2 juillet;
- ☒ le 1er lundi de septembre (fête du Travail);
- ☒ le deuxième lundi d'octobre (jour de l'Action de grâce);
- ☒ le 25 décembre.
- ☒ le 24 juin est également férié mais en vertu d'une autre loi, la Loi sur la fête nationale. Les conditions sont les mêmes que pour les autres jours fériés et chômés.

Si la personne salariée doit travailler l'un des jours indiqués, l'employeur, en plus de lui verser le salaire correspondant au travail effectué, doit lui verser l'indemnité prévue ou lui accorder un congé compensatoire d'une journée. Dans ce cas, le congé doit être pris dans les 3 semaines précédant ou suivant ce jour, sauf si une convention collective ou un décret prévoit une période plus longue.

### Congés familiaux

#### ☒ Question 8

L'employé/e doit prendre tous les moyens raisonnables pour éviter les absences liées à des obligations parentales.

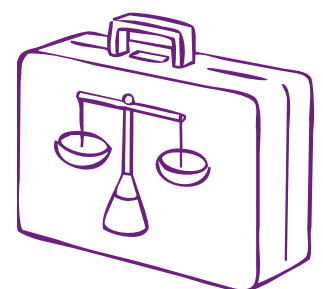
## FAUX

Des modifications importantes ont été apportées à la loi dans l'intention de faciliter quelque peu la conciliation du travail avec les responsabilités familiales :

- augmentation du nombre de jours (de 5 à 10 jours) pour remplir des obligations liées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents;
- inclusion du conjoint de même sexe;
- application des congés familiaux à un plus grand nombre de proches parents (père, mère, frère, sœur et grands-parents);

24 Des exemples sont donnés dans le document *L'abc des personnes non syndiquées Vos droits au travail* produit par Au bas de l'échelle.

25 Toutefois, l'indemnité de la personne salariée rémunérée en tout ou en partie à commission doit être égale à 1/60 du salaire gagné au cours des douze semaines complètes de paie précédant la semaine de congé.



- l'obligation antérieure de la personne salariée de prendre **tous** les moyens raisonnables à sa disposition pour assumer autrement ces obligations et pour limiter la durée du congé a été remplacée par l'obligation de prendre les moyens raisonnables à sa disposition pour limiter la prise de congé et sa durée;
- possibilité de s'absenter du travail, pour la personne salariée justifiant de trois mois de service continu, pour une période d'au plus douze semaines sur une période de douze mois, en raison d'une grave maladie ou d'un grave accident de l'enfant, du conjoint ou de l'un des proches parents;
- prolongation de l'absence jusqu'à 104 semaines à compter du début du congé si un enfant mineur de la personne salariée est atteint d'une maladie grave, potentiellement mortelle, attestée par un certificat médical.

### Vacances

#### ❏ Question 9

L'employé/e peut demander à son employeur de lui permettre de prendre des congés annuels pendant l'année de référence.

### VRAI

La loi prévoit un congé annuel payé. Le droit aux congés annuels payés s'acquiert pendant une période de douze mois consécutifs. Pour déterminer la durée du congé annuel, la loi établit une période de référence qui va du 1er mai de l'année précédente au 30 avril de l'année en cours. L'employeur peut toutefois fixer une période différente dans son organisation. Les congés annuels doivent être pris dans les 12 mois qui suivent l'année de référence. Cependant, la modernisation de la loi a introduit deux nouvelles possibilités à la demande de la personne salariée :

- la prise de congés annuels, en tout ou en partie, pendant l'année de référence;
- le report du congé annuel à l'année suivante dans le cas d'absence pour cause de maladie ou d'accident, d'absence pour raisons familiales ou parentales.

### Absence pour cause de maladie ou d'accident

#### ❏ Question 10

L'employeur ne peut congédier, suspendre ou déplacer une personne salariée absente parce qu'elle est malade ou parce qu'elle a subi un accident.

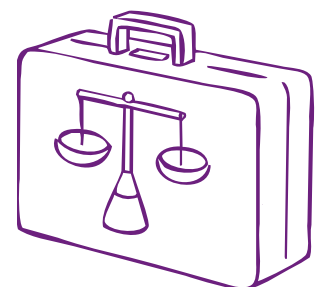
### VRAI

L'employeur ne peut congédier, suspendre ou déplacer une personne salariée si elle s'absente parce qu'elle est malade ou parce qu'elle a subi un accident<sup>26</sup>. Pour être protégée, la personne salariée doit avoir trois mois de service continu et ne doit pas s'absenter plus de 26 semaines sur une période de 12 mois pour cause de maladie ou d'accident. À la fin de l'absence pour cause de maladie ou d'accident, l'employeur doit réintégrer la personne salariée dans son poste habituel avec les mêmes avantages.

Les modifications qui ont été adoptées sont :

- une prolongation de la période où la personne salariée peut s'absenter;

<sup>26</sup> L'accident dont il est fait mention ici exclut l'accident du travail, lequel est prévu dans le cadre de la *Loi sur les accidents du travail*.





◦ l'extension, au-delà des quatre semaines consécutives d'absence pour cause de maladie ou d'accident, de l'obligation de réintégration de la personne salariée dans son poste habituel.

Le droit pour toute personne salariée à des congés de maladie n'est pas inscrit comme tel dans la *Loi sur les normes du travail*. La plupart des organismes communautaires prévoient toutefois le droit pour toute personne salariée à une demi-journée ou à une journée d'absence pour maladie avec solde par mois travaillé ainsi que la possibilité d'accumuler ces journées sur une période maximale de douze mois.

### Avis de cessation d'emploi

#### ❑ Question 11

Si l'employé/e a un contrat à durée déterminée, aucun avis n'est requis de part et d'autre pour y mettre fin.

### VRAI

Le contrat de travail à durée indéterminée est celui qui n'a pas un terme fixé à l'avance. Le contrat à durée déterminée a une échéance établie lors de sa signature. Le caractère déterminé ou indéterminé de la durée d'un contrat ne se présume pas : une entente explicite doit exister à cette fin. Dans le doute, un contrat sera considéré comme étant à durée indéterminée<sup>27</sup>.

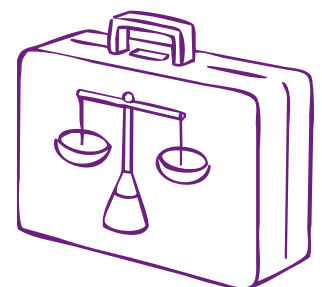
Les obligations de l'employeur envers la personne salariée sont les mêmes, que le contrat soit à durée déterminée ou indéterminée, en ce qui concerne **une mise à pied pour six mois ou plus**. Dans ce cas, l'employeur doit donner un avis écrit à la personne salariée avant de la mettre à pied.

Dans le cas d'un contrat à durée déterminée qui expire ou pour l'exécution d'une tâche précise à la suite de laquelle le contrat prend fin, l'employeur n'est pas tenu de donner l'avis écrit qui met **fin au lien d'emploi**, alors qu'il a l'obligation de le faire quand un contrat à durée indéterminée est en vigueur<sup>28</sup>.

Délais de l'avis de cessation	
Service continu	Délai de l'avis
3 mois à 1 an	1 semaine
1 an à 5 ans	2 semaine
5 ans à 10 ans	4 semaine
10 ans et plus	8 semaine

<sup>27</sup> Me Hélène Ouimet, *Employés non syndiqués : le guide de vos droits et recours*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, 1994, 181 p.

<sup>28</sup> Inspiré de Me Hélène Ouimet, *Employés non syndiqués : le guide de vos droits et recours*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, 1994, 181 p.



## Licenciement et mise à pied

## ❑ Question 12

Le licenciement et la mise à pied ne sont pas fondés sur les mêmes motifs.

## VRAI

Les raisons motivant le licenciement et la mise à pied sont différentes ainsi que leurs effets. Le licenciement consiste à interrompre définitivement l'emploi d'une personne salariée en raison d'un changement d'ordre économique ou technologique dans l'organisation. La mise à pied, quant à elle, consiste à interrompre temporairement l'emploi d'une personne salariée en raison d'un changement dans les besoins en main d'œuvre de l'organisation. Les causes du licenciement et de la mise à pied sont étrangères à la personne salariée à la différence du congédiement qui est fondé sur un motif relié à la personne salariée elle-même. Si la personne salariée est licenciée<sup>29</sup> ou mise à pied, elle a droit à un avis écrit de cessation d'emploi ou à un avis de mise à pied pour six mois ou plus<sup>30</sup>, à moins que :

- la personne salariée n'ait pas trois mois de service continu;
- le licenciement ou la mise à pied soit faite en raison d'un cas fortuit (ex. : un incendie).

Des dispositions relatives aux licenciements collectifs (au moins 10 personnes salariées et plus) ont été incluses dans la *Loi des normes du travail*, lesquelles se trouvaient contenues dans la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre*. De nouvelles dispositions furent également ajoutées. Elles prévoient un recours pour la personne salariée en cas de défaut par l'employeur de respecter le délai d'avis de licenciement prévu dans la loi.

## Congédiement et mesures disciplinaires

## ❑ Question 13

L'employeur doit aviser l'employé/e de ses lacunes de manière à lui permettre d'apporter les corrections nécessaires avant de procéder à son congédiement.

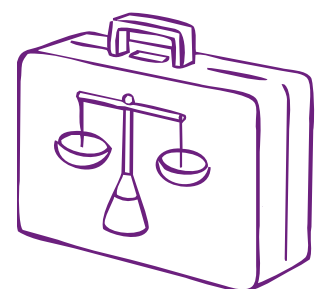
## VRAI

Dans l'ensemble du processus de gestion des personnes, les organismes communautaires doivent porter une attention particulière au processus d'évaluation des personnes salariées. L'organisme veillera à ce que son processus d'évaluation :

- ❑ soit bien défini et à ce qu'il s'inscrive dans sa philosophie et ses valeurs;
- ❑ repose sur les documents et les outils pertinents (description de tâches, plan de travail, grille d'évaluation, contrat de travail, politique d'intégration et code d'éthique);
- ❑ utilise des données justes concernant les objectifs, les tâches et les mandats confiés à la personne salariée;
- ❑ associe les instances et les personnes salariées concernées dans sa détermination et sa réalisation;

<sup>29</sup> Il existe des dispositions concernant les licenciements collectifs dans la *Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre* et la refonte de la *Loi sur les normes du travail* a permis, entre autres, leur rapatriement.

<sup>30</sup> Des dispositions particulières, dans le cas de mise à pied, concernant l'avis de cessation d'emploi et l'indemnité pour défaut d'avoir reçu l'avis de mise à pied sont prévues dans la *Loi sur les normes du travail*.



- ☒ favorise le dialogue et l'ouverture;
- ☒ reconnaisse les forces de la personne salariée et mise sur celles-ci pour réaliser les changements identifiés;
- ☒ soit appliqué régulièrement et de manière uniforme;
- ☒ s'accompagne d'un suivi pour soutenir l'action de l'organisation et de la personne salariée;
- ☒ soit clair en ce qui concerne les suites de l'évaluation et les mesures formelles préconisées par l'organisation pour améliorer la situation.

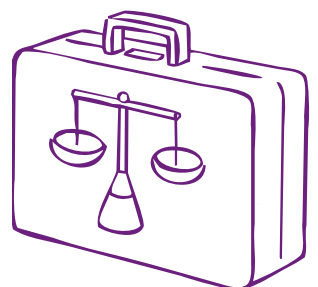
Il est important pour une organisation soucieuse de voir régner en son sein un bon climat de travail de considérer ces autres principes reliés à la gestion des personnes :

- ☒ de part leur mission et leurs valeurs, il est conséquent que les organismes communautaires consacrent le temps et l'énergie nécessaires à une saine gestion des personnes;
- ☒ la grande majorité des personnes salariées ont à cœur le travail qu'elles réalisent au sein de l'organisation;
- ☒ les quelques situations problématiques que l'on peut rencontrer ne se règlent généralement pas d'elles-mêmes et l'organisation doit intervenir;
- ☒ le manque de soutien aux salariés/es par la personne responsable de la gestion (ou autres instances responsables) est un facteur important qui peut, non seulement accroître la gravité des problèmes, mais également favoriser leur multiplication;
- ☒ chaque organisation devrait, dans le cadre des politiques concernant les personnes et dans la description de tâches de la personne responsable de la gestion, préciser de qui relève chacune des étapes du processus d'évaluation et de l'application des mesures disciplinaires (personne responsable de la gestion, comité de relations de travail ou conseil d'administration).

Au Québec, il n'y a pas de loi ni de règlements qui régissent spécifiquement les mesures disciplinaires en milieu de travail. Ce sont les tribunaux administratifs et judiciaires qui, par leurs décisions, ont établi des principes et des règles qui se sont généralisés et que l'on retrouve aujourd'hui dans de nombreux contrats de travail. Lorsqu'il y a un problème, on s'attend de l'employeur qu'il :

- vérifie les faits et constate qu'il y a effectivement un problème;
- rencontre la personne salariée concernée;
- recherche, conjointement avec la personne salariée, des solutions aux problèmes identifiés;
- procède à une évaluation de la personne salariée, si cela n'a pas déjà été fait;
- respecte une progression dans les types de mesures disciplinaires à appliquer, s'il y a lieu :
  - a) avertissement verbal;
  - b) avertissement écrit;
  - c) suspension, avec ou sans salaire;
  - d) congédiement : c'est la mesure disciplinaire ultime considérée comme la " peine capitale " en matière de relation de travail. Elle doit être utilisée avec beaucoup de prudence étant donné les conséquences potentiellement sérieuses pour les deux parties.

Dans le cas où l'employeur procède au congédiement, la personne salariée qui croit avoir été congédiée sans cause juste et suffisante peut porter plainte à la Commission des normes du travail si elle a au moins deux ans de service continu dans une même organisation. La durée de service continu nécessaire pour pouvoir porter plainte, en vertu de la *Loi sur les normes du travail* (art. 124), est passée de trois ans à deux ans. L'employeur doit avoir des motifs sérieux pour congédier la personne salariée et il doit démontrer une cause juste et suffisante pour motiver le congédiement.



Voici quelques principes importants qui pourront aider l'organisation à adopter des mesures disciplinaires en concordance avec ses principes de gestion :

- l'objectif premier de toute mesure disciplinaire (à part le cas de congédiement) devrait être de chercher à améliorer le comportement de la personne salariée et de définir le soutien nécessaire qui devrait être fourni par l'organisation;
- toute mesure disciplinaire doit être décidée en fonction de principes tels que l'équité (traiter chacun/e de façon juste et équitable), la cohérence (rechercher une certaine harmonie du processus disciplinaire tel qu'appliqué par l'organisation) et l'impartialité (ne pas tenter de régler des comptes personnels);
- sauf en cas de faute grave, les mesures disciplinaires doivent être appliquées de façon progressive.

### Harcèlement psychologique

#### Question 14

Depuis le 1er juin 2004, la Loi sur les normes du travail prévoit le droit pour toute personne salariée de bénéficier d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

### VRAI

Pour en savoir plus sur le harcèlement psychologique, son encadrement juridique et sa prévention dans le milieu de travail, nous vous invitons à consulter la deuxième partie de ce document, exclusivement consacrée à cette question.

## Notes

.....

.....

.....

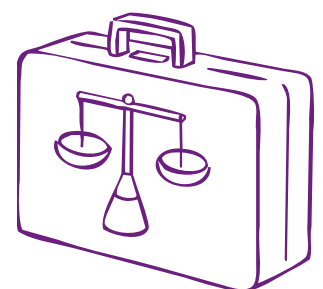
.....

.....

.....

.....

.....



## Le harcèlement psychologique : la réalité

Le groupe populaire *Au bas de l'échelle* a produit, en 1998, un ouvrage intitulé *Contre le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité* et a souligné l'importance des cas de harcèlement psychologique par rapport à l'ensemble des dossiers traités par l'organisme. Les organismes communautaires ne sont pas exempts de la violence en leur sein. Le harcèlement psychologique et, plus globalement, la violence au travail y sont présents et deviennent une question d'importance croissante pour un grand nombre d'acteurs sociaux. Le harcèlement psychologique peut avoir des effets dévastateurs sur la santé mentale des travailleurs et travailleuses. La prévalence élevée de la détresse psychologique, des symptômes dépressifs et des troubles de stress post-traumatique sont des indicateurs d'une dégradation des conditions de travail ainsi que de la qualité de vie et de la santé mentale des travailleurs et travailleuses. Le harcèlement psychologique a des effets négatifs pour les personnes touchées par le harcèlement, mais aussi pour l'ensemble de l'organisation.

Depuis peu, au Québec, une législation a été adoptée pour soutenir les personnes touchées par cette forme de violence au travail et pour responsabiliser les employeurs face à leur obligation de préserver le droit d'un/e salarié/e à un environnement exempt de harcèlement psychologique. En tenant compte de cette obligation légale et du fait que les facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique sont plutôt liés au contexte organisationnel et socio-économique, il est essentiel pour une organisation de se doter de mesures préventives pour contrer le harcèlement.

## Notes

.....

.....

.....

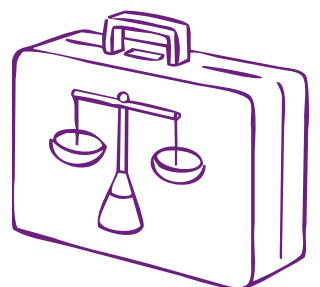
.....

.....

.....

.....

.....



Il existe plusieurs variantes de la définition du harcèlement psychologique qui ne peut être défini en terme absolu ni universel. Nous vous soumettons quelques unes des définitions ayant eu une incidence sur la démarche en vue de légiférer en la matière au Québec :

« (...) le harcèlement psychologique au travail peut se définir comme toute action (gestes, paroles, comportements, attitudes, etc.) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa gravité, à la dignité ou à l'intégrité d'une travailleuse ou d'un travailleur. Il peut être exercé tant par un ou une collègue de travail que par une ou un supérieur hiérarchique. »

Au bas de l'échelle, *Contre le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*, Montréal, 1998, p.6.

« Une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes généralement répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique de la personne ou de nature à compromettre un droit, à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables, une mise à pied, un congédiement ou une démission forcée. Un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement. »

Ministère du Travail du Québec, *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, 14 mai 2001, p.13.

« Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. »

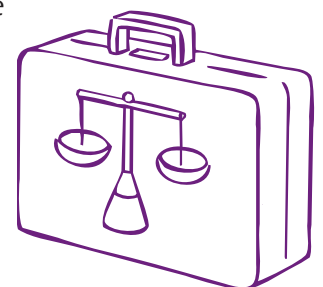
Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Éditions Syros, 1998, p. 55.

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel . »

*Code du travail* (France), article 1122-49.

La définition du harcèlement psychologique retenue au Québec par le législateur est la suivante :

« [...] une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles et non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité, ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Par ailleurs, une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique. Il faut démontrer alors que cette conduite a porté atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique et qu'elle a entraîné un effet nocif continu pour le salarié. » *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives* (L.Q.2002, chapitre 80), article 81.18.



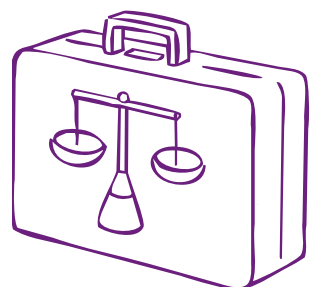




Des manifestations du harcèlement psychologique au sein de l'organisme<sup>31</sup>

1. **Censure et agression de la victime** : interruption régulière de la personne lorsqu'elle s'exprime en réunion ou lors d'entretien, démonstrations d'hostilité telles insultes, menaces verbales ou écrites, attaques constantes contre le travail fait par la personne, etc.
2. **Isolement de la victime** : refus des communications autres qu'instrumentales, boycott contre la personne par ses pairs ou prononcé par une personne en autorité (conseil d'administration, coordination et direction), isolement physique dans un lieu, indifférence et inexistence démontrées, etc.
3. **Déconsidération de la victime auprès de ses collègues** : humiliations publiques, objet de risée, allusions faites et doutes semés sur sa santé physique et mentale, remise en question de la compétence, du jugement, des décisions de la personne, dénigrement, évaluation inéquitable des réalisations de la personne, etc.
4. **Perte de crédibilité de la victime dans son travail** : affectation de d'autres collègues aux tâches auparavant réalisées par la personne, retrait de dossiers importants de la responsabilité de la personne, association subie d'une autre collègue dans la réalisation des tâches, révision systématique et tatillonne des documents produits, etc.
5. **Santé de la victime compromise** : charge de travail indue, exposition à des stress élevés, actes malicieux posés à l'encontre de la personne et de ses biens (ex. : vols d'effets sur le lieu de travail) ayant pour effet de miner le moral de la personne, refus de ressourcement professionnel et de soutien, etc.
6. **Contrôle excessif de la personne** : évaluation prolongée de façon inconsidérée ou perpétuellement maintenue, écoute des conversations téléphoniques, contrôle des déplacements, propos rapportés par des collègues mandatés à cet effet par le conseil d'administration, la coordination ou la direction, harcèlement administratif, etc.

<sup>31</sup> Nous vous recommandons les écrits de AUROUSSEAU (2000; 1999) pour l'approfondissement des ancrages et des manifestations des violences ainsi que l'étude du MINISTÈRE DU TRAVAIL, *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? problématique* produit par Nicole Moreau, 1999.



**Au plan individuel**

L'état actuel de la recherche sur l'origine de la violence sur le plan individuel relie un profil d'agresseur potentiel à son interaction avec une victime, avec un milieu organisationnel donné et avec des situations les plus à risque. « Le harcèlement psychologique doit être compris non comme un phénomène individuel, isolé, épisodique, ponctuel et accidentel, mais comme le résultat d'une convergence de plusieurs tendances qui affectent le cœur même de l'organisation du travail. » Les facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique sont liés plutôt au contexte organisationnel et socio-économique, et la confrontation de l'agresseur et de la victime se déroule dans une organisation bien définie dans laquelle certaines particularités favorisent l'émergence de la violence.

**Au plan organisationnel**

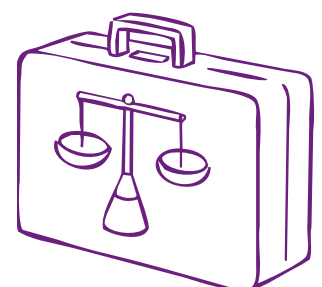
Dans leur étude sur la violence hiérarchique en milieu professionnel, Aurousseau et Landry (1996) firent le même constat que « la violence psychologique "fleurit", à l'heure actuelle, dans des organisations marquées par des compressions budgétaires, une surcharge de travail et la réduction des effectifs et assorties d'exigences de productivité accrues [...]»

Plusieurs thèses vont dans le sens de l'association du harcèlement psychologique aux transformations de l'organisation et des conditions de travail. Un des pionniers dans la recherche, Leymann<sup>32</sup>, a identifié trois causes précises de stress organisationnel susceptibles de mener à la violence : 1) l'organisation du travail; 2) la conception des tâches; 3) le style de gestion. Soares (1999), dans sa recherche auprès des personnes touchées par le harcèlement psychologique en partenariat avec le groupe po pulaire *Au bas de l'échelle*, a établi, quant à lui, trois déclencheurs du harcèlement psychologique : 1) les changements organisationnels; 2) les conflits interpersonnels; 3) l'exercice d'un droit au travail.

De la somme des recherches sur le sujet, il en ressort que les particularités suivantes favorisent l'émergence de la violence :

- ❑ les locaux surpeuplés, mal ventilés, sales et bruyants;
- ❑ l'imprécision des rôles et responsabilités de chacun/e;
- ❑ l'absence de pouvoir clair;
- ❑ la mauvaise répartition de la charge de travail et la surcharge;
- ❑ l'excès des procédures ainsi que le manque d'autonomie de décision;
- ❑ une culture organisationnelle favorable à l'émergence et au développement des situations de violence;
- ❑ les modes de gestion et de communication déficients (exercice du pouvoir ou du leadership, processus décisionnels et modes de communication privilégiés et habiletés relationnelles des responsables);
- ❑ les valeurs non partagées de l'organisation;
- ❑ un environnement de travail isolant les salariés/es;
- ❑ l'anonymat (l'absence de signification de la tâche);
- ❑ le travail répétitif et monotone;
- ❑ la compétition interpersonnelle intense;
- ❑ des rapports interpersonnels conflictuels;
- ❑ le sexisme et le racisme;
- ❑ les conditions salariales;
- ❑ des clientèles difficiles;

<sup>32</sup> Soares (2001), p. 32.



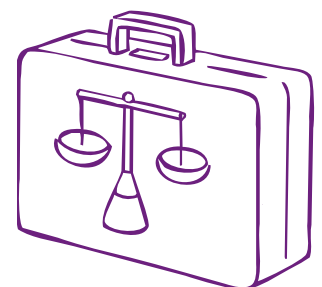
- ❑ l'adoption de formes d'organisation du travail axées sur l'individualisation;
- ❑ le manque de valorisation des employés/es;
- ❑ le manque de ressources matérielles, financières et humaines;
- ❑ une réorganisation sans soutien et encadrement des salariés/es;
- ❑ les changements organisationnels incessants;
- ❑ la mobilité excessive ou insuffisante;
- ❑ la non-intervention ou l'adoption d'un comportement passif des personnes responsables de la gestion;
- ❑ l'insécurité suscitée par la précarité des emplois et la détérioration des conditions de travail<sup>33</sup>.

### Au plan social

Différents auteurs observent que le contexte actuel peut réunir plusieurs conditions favorables à l'apparition d'incidents de violence psychologique liée à un stress élevé. La violence au travail est le résultat d'une convergence de plusieurs tendances sociales qui traversent l'organisation, selon Soares (2001). Il identifie quatre tendances majeures, soit : 1) le taux élevé de chômage; 2) l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications; 3) les pratiques de gestion; 4) la précarisation croissante du travail. De ces tendances sociale et économique découlent les conséquences suivantes :

- ❑ accroissement des facteurs de stress au travail et dans la vie de tous les jours;
- ❑ précarisation croissante du travail et développement du travail atypique;
- ❑ considération de la violence comme faisant partie de la structure même des sociétés;
- ❑ prévalence de l'individualisme;
- ❑ augmentation des problèmes sociaux et réduction des mécanismes pour les régler;
- ❑ recherche de compétitivité et engagement dans des processus de rationalisation provoqués par la perspective de mondialisation;
- ❑ hausse des attentes envers les travailleurs/euses en terme de productivité et d'amélioration de la qualité, accroissement de la charge de travail, flexibilité des horaires de travail et augmentation du nombre d'heures de travail, etc.;
- ❑ questionnement sur le sens même du travail qui n'induit pas un effet de cohérence.

<sup>33</sup> Selon le document *Violence au travail* produit par la Chaire sur la gestion de la santé et de la sécurité du travail à l'Université Laval sur le site Web, <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>. Ces aspects ont été également identifiés comme des éléments déclencheurs du harcèlement psychologique dans la recherche menée par Soares (1999) en partenariat avec Au bas de l'échelle. Damant, Dompierre et Jauvin (1997) ont identifié cinq catégories de causes susceptibles d'induire la violence en milieu de travail.





**Loi sur les normes du travail**

**Art.81.18.** Pour l'application de la présente loi, on entend par harcèlement psychologique une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

**Art.81.19.** Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

**Art.81.20.** Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. [...] Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique qui n'est pas régi par une convention collective.[...] Le troisième alinéa s'applique également aux membres et dirigeants d'organismes.

**Recours en cas de harcèlement psychologique**

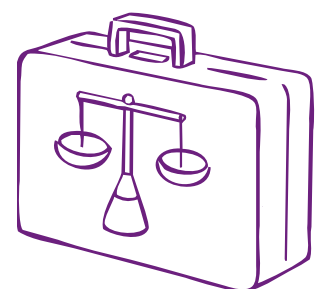
**Art.123.6.** Le salarié qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique peut adresser, par écrit, une plainte à la Commission. Une telle plainte peut aussi être adressée, pour le compte d'un ou plusieurs salariés qui y consentent par écrit, par un organisme sans but lucratif de défense des droits des salariés.

**Art.123.7.** Toute plainte relative à une conduite de harcèlement psychologique doit être déposée dans les 90 jours de la dernière manifestation de cette conduite.

Les articles 123.8 à 123.14 ont trait au rôle de la Commission des normes du travail, son pouvoir d'enquête et de représentation du salarié devant la Commission des relations de travail.

**Art.123.15.** Si la Commission des relations de travail juge que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations prévues à l'article 81.19, elle peut rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire, notamment :

1. ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;
2. ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu;



**Loi sur les normes du travail (suite)**

3. ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement;
4. ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux;
5. ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi;
6. ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine;
7. ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié vic-time de harcèlement psychologique.

**Art. 123.16.** Les paragraphes 2°, 4° et 6° de l'article 123.15 ne s'appliquent pas pour une période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (chapitre A-3.001), qui résulte du harcèlement psychologique.

Le salarié victime de harcèlement psychologique peut faire appel également aux recours à l'encontre d'une pratique interdite (art. 122) et à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante (art. 124) selon les circonstances.

**Code civil du Québec**

**Art. 2087.** L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié.

**Charte des droits et libertés de la personne**

**Art. 4.** Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation.

**Art. 10.** Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondées sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

**Art. 10.1.** Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10.

**Art. 46.** Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique.

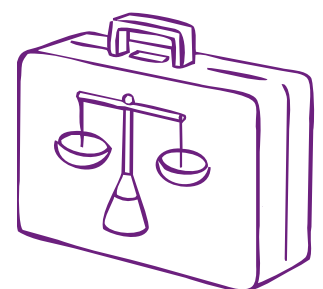






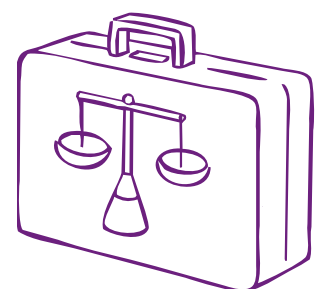
Le problème de violence au travail est complexe. Pour contrer cette violence, il importe que l'organisation et les personnes qui y œuvrent croient en la justesse de la lutte et s'engagent dans une démarche globale de prévention où tous et toutes se sentent partie prenante du processus. Les moyens pour y arriver sont multiples et variés et se fondent sur l'éducation, l'information ainsi qu'une meilleure communication entre les parties concernées. La démarche de prévention peut se détailler ainsi :

- ▣ définir les besoins de l'organisation en la matière et sa culture;
- ▣ faire une analyse de l'organisation et des causes susceptibles d'induire la violence dans le milieu de travail;
- ▣ recueillir l'adhésion dès le départ de tous et toutes au processus pour qu'ils/elles se sentent concernés et en fassent la promotion;
- ▣ adopter une politique en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail en conformité avec la mission et la culture de l'organisation;
- ▣ intégrer cette préoccupation dans les dispositions existantes : politique de conditions de travail, code d'éthique et point à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration et de l'équipe de travail de l'organisation;
- ▣ confier le mandat de prévention à un comité ou à une personne déterminée ayant la responsabilité des conditions et des relations de travail. Le comité veille à faire la promotion de la politique et des mesures de même que son évaluation et participe à son amélioration et à son développement;
- ▣ prévoir des séances d'information et de sensibilisation sur le harcèlement psychologique et la violence au travail;
- ▣ agir sur les stress organisationnels et renforcer non seulement les liens au sein de l'équipe de travail, mais aussi l'esprit de collaboration afin d'avoir un climat de travail sain;
- ▣ favoriser une communication transparente et une bonne circulation de l'information au sein de l'organisation;
- ▣ permettre l'acquisition d'habiletés en résolution de conflits et en communication par le biais de formations;
- ▣ élaborer des techniques et des modes alternatifs de résolution de conflits adaptés aux besoins de l'organisation;
- ▣ identifier des intervenants internes et externes dans la gestion des conflits et utiliser des ressources externes pour un rôle conseil auprès de l'organisation, pour de la formation, de l'intervention en médiation et pour d'autres services pour les personnes victimes de violence au travail.

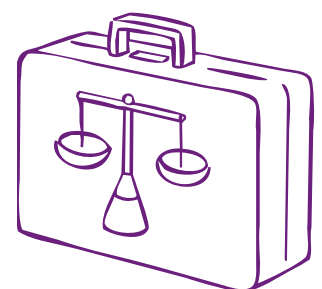


Organisation du travail et conditions de travail	
Surcharge de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Révision de la planification, des objectifs et des priorités de travail;</li> <li>◦ Équilibre entre les ressources et les exigences de travail;</li> <li>◦ Réaménagement du processus d'accomplissement du travail et identification des conditions nécessaires à une réalisation adéquate;</li> <li>◦ Révision de l'affectation et de l'allocation des ressources;</li> <li>◦ Création d'équipes de travail avec des ressources suffisante;</li> <li>◦ Élargissement et enrichissement des tâches;</li> <li>◦ Décloisonnement.</li> </ul>
Faible autonomie décisionnelle et processus inadéquat de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Réflexion sur la vision que l'organisation a des employés/es, de leurs places, des rôles, des responsabilités, des droits et des obligations. Recherche de concordance et de cohérence avec les valeurs;</li> <li>◦ Identification et mise en valeur des compétences;</li> <li>◦ Participation des employés/es aux décisions;</li> <li>◦ Démocratisation du travail.</li> </ul>
Conditions de travail inadaptées	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Évaluation des conditions de travail qui prévalent et des améliorations recherchées;</li> <li>◦ Priorisation de l'humain dans l'organisation;</li> <li>◦ Implantation de divers moyens pour améliorer les conditions de travail (ex. : horaire variable, semaine de 4 jours, etc.);</li> <li>◦ Préoccupation d'assurer un climat de travail sain dans l'organisation;</li> <li>◦ Formules de conciliation travail-vie personnelle;</li> <li>◦ Soutien et perfectionnement des employés/es;</li> <li>◦ Soutien à la santé physique et mentale.</li> </ul>

<sup>35</sup> Version enrichie d'un tableau produit par le Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*, février 2003.



Styles de gestion	
Manque de leadership ou abus de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Appropriation par le groupe de la notion de pouvoir et définition du type de pouvoir recherché pour le bon fonctionnement et l'accomplissement de l'organisation;</li> <li>◦ Adaptation du style démocratique de gestion aux formes d'organisation du travail retenues;</li> <li>◦ Évaluation régulière de la gestion de l'organisation;</li> <li>◦ Participation des personnes au processus de changements;</li> <li>◦ Création d'un environnement de travail constructif et stimulant.</li> </ul>
Conflits non gérés ou mal gérés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Formation des responsables de la gestion et des employés/es à la résolution de conflits;</li> <li>◦ Intervention des personnes responsables à la gestion dès les premiers indices de harcèlement psychologique pour prévenir et faire cesser ce type de pratique dans l'organisation.</li> </ul>
Communication déficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Révision des modèles ou des pratiques de communication interne;</li> <li>◦ Communication claire et efficace supportant la participation de chacun/e au fonctionnement de l'organisation;</li> <li>◦ Soins de la relation d'interface entre le conseil d'administration et l'équipe de travail.</li> </ul>
Gestion aléatoire et partielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Établissement de principes de gestion et de politiques organisationnelles;</li> <li>◦ Participation des principaux concernés (conseil d'administration, direction et coordination, employés/es) aux processus de l'organisation (ex. : planification, recrutement, évaluation de l'organisation et du personnel, définition des conditions de travail, etc.);</li> <li>◦ Suivi régulier de la gestion par les personnes responsables.</li> </ul>



Valeurs organisationnelles	
Manque de respect des personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Valorisation du respect des personnes;</li> <li>◦ Congruence et cohérence selon la culture organisationnelle;</li> <li>◦ Sensibilisation;</li> <li>◦ Prise de conscience de la diversité.</li> </ul>
Compétition excessive	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Reconsidération des valeurs promues au sein de l'organisation en regard de sa mission;</li> <li>◦ Promotion de l'entraide et de la coopération;</li> <li>◦ Culture d'un esprit d'équipe;</li> <li>◦ Développement de la solidarité entre les membres d'un milieu de travail comme meilleur moyen pour enrayer la violence</li> </ul>
Déni du harcèlement psychologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Mise en place d'une politique contre le harcèlement psychologique et la violence au travail;</li> <li>◦ Participation de tout le personnel à son implantation;</li> <li>◦ Soutien aux victimes;</li> <li>◦ Médiation;</li> <li>◦ Recours légaux.</li> </ul>

## Notes

.....

.....

.....

.....

.....

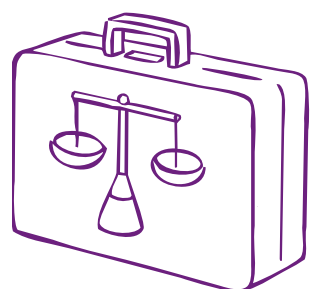
.....

.....

.....

.....

.....



### 1. Raison d'être de la politique

- ☒ Pourquoi voulons-nous une politique contre le harcèlement et la violence ?

Il est nécessaire de clarifier nos besoins et nos priorités.

- ☒ Quels seront les objectifs de la politique ?

L'organisation peut vouloir :

- ☒ permettre aux employés/es d'œuvrer dans un milieu de travail exempt de harcèlement et leur assurer un climat de travail qui ne porte pas atteinte à leur intégrité physique et psychologique ni à leur dignité;
- ☒ offrir un milieu exempt de harcèlement aux membres du personnel;
- ☒ prendre les moyens nécessaires pour s'assurer de disposer d'un milieu de travail exempt de harcèlement;
- ☒ obtenir l'adhésion des membres du personnel en ce qui concerne la problématique du harcèlement au travail, l'existence d'une politique, les mécanismes de son application et les valeurs qui en découlent;
- ☒ mettre en place des mesures de prévention contre les comportements de harcèlement au travail;
- ☒ établir des mécanismes d'assistance et de recours accessibles aux personnes victimes de harcèlement;
- ☒ fournir aide et soutien aux personnes victimes de harcèlement et d'abus de pouvoir.

### 2. Objet de la politique

- ☒ Quelle forme de violence fera l'objet de la politique?

Il est important de définir les termes et les concepts. Notre façon de les concevoir sera intimement liée aux mesures que l'organisation adoptera pour contrer et prévenir le harcèlement et la violence au travail.

- ☒ Quel est le champ d'application de la politique?

- ☒ Quelles seront les personnes protégées par la politique?

- ☒ D'où pourrait provenir la violence?

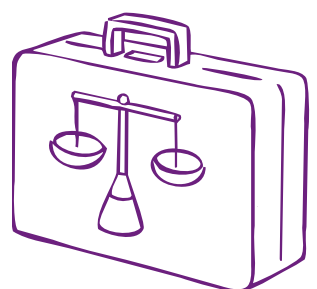
On précisera la ou les interactions visées par les efforts de prévention et de concertation : les comportements des membres du conseil d'administration à l'égard des employés/es, les comportements des employés/es entre eux, les comportements de la personne responsable de la gestion à l'égard des employés/es, etc.

### 3. Déclaration de principes de l'organisation

- ☒ Quelles sont les valeurs et l'attitude prônées par l'organisation concernant la violence?

- ☒ Quels sont les droits des employés/es?

L'organisation est invitée à envoyer un message très explicite et univoque concernant les valeurs et l'attitude adoptées.



#### 4. Mécanismes

- ☒ Quels seront les mécanismes administratifs, psychosociaux, cliniques ou juridiques en vigueur pour répondre adéquatement aux problèmes de violence au travail?

Les principaux mécanismes que l'organisation aura retenus pourront prendre les aspects suivants:

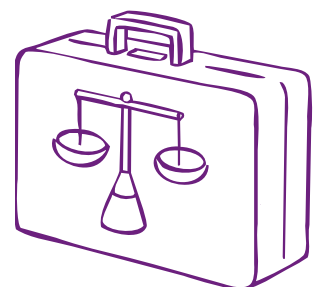
- ☒ mesures administratives : enquête, mesures disciplinaires, etc.;
- ☒ mesures de soutien : médiation, gestion de conflits, soutien psychologique aux victimes, etc.;
- ☒ mesures légales : plainte, judiciarisation, poursuite, annulation de contrat, etc.;
- ☒ mesures cliniques : plan d'intervention ou de soins, évaluation et traitement médical, etc.

#### 5. Implantation et évaluation

- ☒ Qui aura la responsabilité de mettre en œuvre la politique et ses mécanismes et d'en faire l'évaluation?

L'organisation désignera ensuite les responsables, distribuera les rôles et confiera les mandats particuliers de mise en œuvre et de mise à jour. Globalement, les activités à mener pour l'implantation et l'évaluation de la politique sont :

- ☒ l'établissement des mécanismes pour permettre la mise en place d'un milieu de travail sain;
- ☒ la recherche de l'adhésion des membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel aux valeurs de l'organisation et à la nécessité d'adopter une politique visant à contrer toute forme de harcèlement ainsi qu'à l'établissement d'un milieu de travail sain.
- ☒ la mise en place des mesures pour favoriser l'intégration des employés/es;
- ☒ l'assurance d'un traitement des plaintes efficace et équitable;
- ☒ l'évaluation du milieu de travail pour déterminer les sources de stress organisationnel et l'adhésion des personnes aux valeurs de l'organisation;
- ☒ l'évaluation de la mise en œuvre de la politique visant à contrer toute forme de harcèlement.



**Au bas de l'échelle**

Groupe populaire pour la défense des droits des travailleuses et des travailleurs non syndiqués  
6839A, rue Drolet, bureau 305  
Montréal (Québec) H2S 2T1  
(514) 270-7878  
<http://www.aubasdelechelle.ca>

**Centre de formation sociale Marie-Gérin-Lajoie**

Projet Cultivons la paix : formation sur la communication non-violente et la gestion pacifique des conflits  
1215 boulevard Saint-Joseph Est,  
Montréal (Québec) H2J 3K1  
(514) 271-9198  
<http://www.cultivonslapaix.org>

**Centre de ressources sur la non-violence**

Centre d'action, de formation et d'information pour la promotion de la non-violence  
1945, rue Mullins, bureau 160  
Montréal (Québec) H3K 1N9  
(514) 272-5012  
<http://www.cam.org/-crnv>

**Centre international de résolution de conflits et de médiation (CIRCM)**

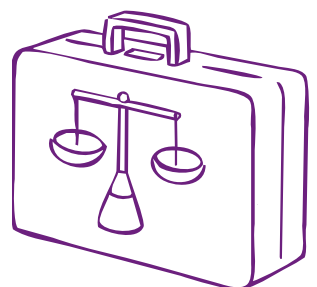
Service de médiation communautaire et sociale  
Boulevard St-Joseph  
Montréal (Québec)  
(514) 598-1522  
<http://www.circm.com>

**Centre St-Pierre**

Centre d'éducation populaire et d'intervention sociale offrant entre autres un programme de formation en développement organisationnel et un service de médiation pour les organismes communautaires  
1212, rue Panet,  
Montréal (Québec) H2L 2Y7  
(514) 524-3561  
<http://www.centrestpierre.org>

**Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST)**

1199, rue de Bleury, 4e étage (Centre de documentation)  
Montréal (Québec) H3B 3J1  
Consultation et référence  
(514) 906-3760  
Sans frais : 1 888 873-3160  
<http://http://centredoc.csst.qc.ca>





**Commission des normes du travail**

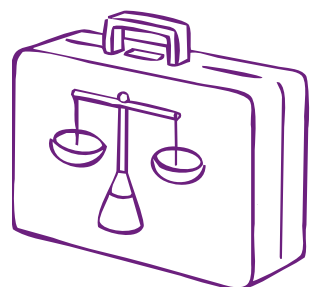
Renseignements généraux  
(514) 873-7061  
Sans frais : 1 800 265-1414  
<http://www.cnt.gouv.qc.ca>

**École des Hautes études commerciales de Montréal.** Centre de perfectionnement

Violence en milieu de travail : prévention, gestion et réparation  
(514) 340-6001  
<http://www.hec.ca/cphec/programmes/vmt.htm>

**Université Laval.** Département des relations industrielles

Pavillon J.-A. DeSève, bureau 3115  
Québec (Québec) G1K 7P4  
(418) 656-2794  
<http://www.rlt.ulaval.ca/>



AU BAS DE L'ÉCHELLE. *Contrer le harcèlement psychologique au travail, une question de dignité*, Montréal, 2003, 33 p.

AU BAS DE L'ÉCHELLE. *L'ABC des non-syndiqué/es, Nos droits au travail*, Montréal, 1997 (nouvelle version disponible en 2004).

AUROUSSEAU, Chantal et Simone LANDRY. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, avec la collaboration de Monique Samson et de Pauline Gauthier, Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec et Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ, 1996, 125 p.

AUROUSSEAU, Chantal et Simone LANDRY. *La violence hiérarchique en milieu professionnel*, Département des communications, UQAM, 2000.

AUROUSSEAU, Chantal. « Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchiques et organisationnelles vers une approche globale », *Revue Pistes*, 2(2), novembre 2000, 18 p.

BALLICO, Christian. *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*, Paris, Éditions d'Organisations, 2001, 232 p.

BAUDOUIIN et RENAUD. *Code civil/Civil Code*, (Judico), Montréal, Wilson et Lafleur, 1995-96, 1 447 p.

BONHOMME, Robert, Clément GASCON et Laurent LESAGE. *Le contrat de travail en vertu du Code civil du Québec*, Cowansville, Yvon Blais, 1994, 146 p.

CANTIN, Isabelle et Jean-Maurice CANTIN. *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2004, 197 p.

CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL. *Prévention de la violence en milieu de travail*, Hamilton, 2001, 171 p. <http://www.cchst.ca>

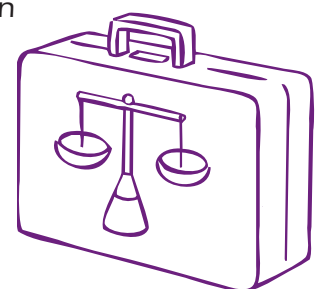
CENTRE DE FORMATION POPULAIRE. *Contrat de travail*, Montréal, 1992, 49 p.

QUÉBEC. *Charte des droits et libertés de la personne* : LRO, chapitre C-12.

CODE CIVIL DU QUÉBEC, collection codes et recueils, édition sous la direction de Jean-Louis Baudoin et Yvon Renaud, Montréal, Wilson et Lafleur, 1994-1995.

COMITÉ D'ACTION DES NON-ORGANISÉ-ES (CANO). *Travail autonome*, Trois-Rivières, 1997, 33 p.

CANADA. COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE. *Politique de lutte contre le harcèlement en milieu de travail : guide de l'employeur*, Ottawa, Commission canadienne des droits de la personne, décembre 1998, 83 p.



QUÉBEC. COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL. *Résolution de conflits : la Commission vous guide*, Québec, 2001.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX et Chantal AUROUSSEAU. *Agir avant la tempête : une démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail*, Montréal, 2001, 79 p.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX. *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail*, décembre, 2002, 14 p. <http://www.csn.qc.ca>

CSN, CSO, FTQ, CINBIOSE et SAC-UQAM. *Agir pour contrer la banalisation de la violence en milieu de travail*, Montréal, 2000, 37 p.

DAMANT, D., J. DOMPIERRE et Nathalie JAUVIN. *La violence en milieu de travail*, Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF), Université Laval, 1997.

DUVAL, Michelle, Nancy GUBERMAN et Ginette LÉVESQUE. *Une politique de travail pour les travailleuses contractuelles dans les groupes de femmes : document de réflexion*, Montréal, UQAM-Relais-femmes, 2000, 81 p.

GUBERMAN, Nancy, et coll. « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 1, 1994, p. 45-62.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 2001, 289 p.

JAUVIN, N. et al. *Recension de la littérature sur la violence au travail*, Québec, Équipe RIPOST, 1999 43p.

LAMY, Francine. « Violence psychologique au travail : les fondements juridiques d'une réclamation devant l'arbitre de griefs », dans *Émergence de nouvelles réalités : violence psychologique, devoir de représentation et utilisation de l'Internet au travail*, Actes de colloque (12 avril 2000), Grondin, Poudrier, Bernier (Société d'avocats en nom collectif), Québec, 46 p.

LAMY, Francine. " Comment contrer le harcèlement et la violence psychologique au travail? ", *Options CEQ*, no 19, 2000.

LAUZON, Isabelle et Jean-François BÉLISLE. *Manuel d'employés et politiques d'entreprise : tout ce que l'employeur dit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 2002, 148 p.

LE CORRE et ASSOCIÉS. *Conclure une fin d'emploi : comment et à quel prix ?*, Cowansville, Yvon Blais, 1999.



LIPPEL, Katherine, Margaret MURRAY et Solange PRONOVOST. *Les agressions au travail : Est-ce que les travailleurs et travailleuses sont confrontés à la même réalité?*, Rapport de recherche soumis aux partenaires syndicaux (CSN, FTQ, CEQ) dans le cadre du projet " L'invisible qui fait mal ", 1999.

QUÉBEC. *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* : LRO, chapitre A-3.001.

QUÉBEC. *Loi modifiant la loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, LRO, 2002.

MARTEL, Paul. *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Wilson et Lafleur Martel, 1996.

MARTEL, Paul et Georges LEBEL. *La corporation sans but lucratif au Québec. Aspects théoriques et pratiques*, Montréal, Wilson et Lafleur Martel, 1996.

QUÉBEC. MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE. *Initiation à la gestion des ressources humaines*, novembre 1996 (révisé en juin 1997).

QUÉBEC. MINISTÈRE DU TRAVAIL. *Violence ou harcèlement psychologique au travail? problématique*, Nicole Moreau, Direction des études et des politiques, 1999, 87 p.

QUÉBEC. MINISTÈRE DU TRAVAIL. *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Québec, 2001. [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca)

QUÉBEC. MINISTÈRE DU TRAVAIL, COMITÉ INTERMINISTÉRIEL SUR LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ET LE SOUTIEN AUX VICTIMES. *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*, Québec, février 2003, 77 p.

PAQUET, Renaud, Jean-Pierre DESLAURIERS et Marc SARRAZIN. « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations industrielles*, vol. 54, no 2, 1999, p. 337-360.

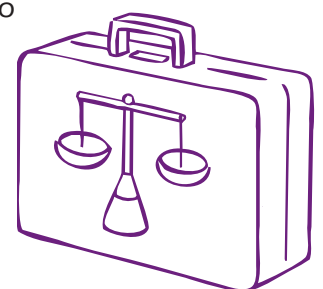
RÉHAYEM, Gérard-Philippe. *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1997, 354 p.

ROC GASPÉSIE/ÎLES-DE-LA-MADELEINE. *Politique de conditions de travail : document de référence*, Black Cape, 1998, 54 p.

SIRARD, Ronald avec la participation de C. ARMSTRONG. *La rédaction du contrat individuel de travail: pourquoi et comment*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, 1990.

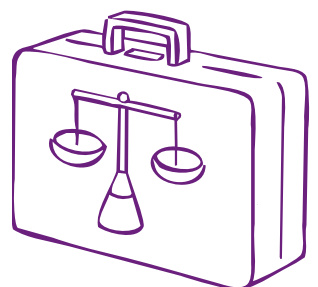
SOARES, Angelo. « La violence (in)visible au travail : le cas du harcèlement psychologique au Québec », Molinier, P. et Weber Hervé, V. (Dir.). *Violence et Travail*, Paris, CNAM, 1999, p. 191-202.

SOARES, Angelo. « Un phénomène au pluriel, les violences », *Effectif*, vol. 4, no 4, septembre/octobre 2001, p. 26-33.

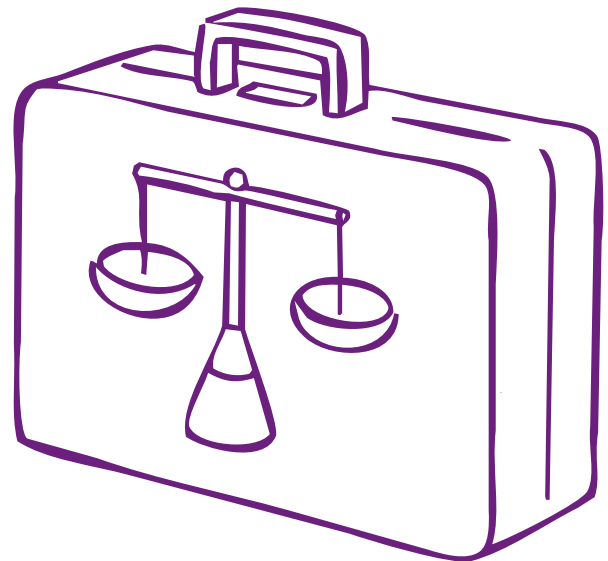
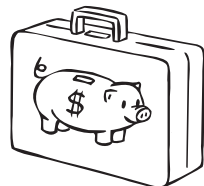
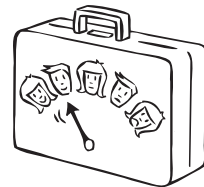
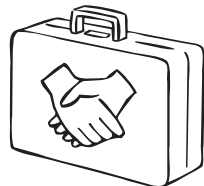
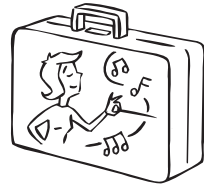
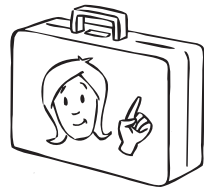


SOARES, Angelo. *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*, Montréal, Rapport de l'étude financée par le Conseil québécois de recherche sociale et la CSQ, 2002.

VILLAGI, Jean-Pierre. *La protection des travailleurs. L'obligation générale de l'employeur*, Cowansville, Yvon Blais, 1996.



## POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL



Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.  
ISBN : 2-922510-31-X

Avant-propos (p.3-49)

Comment utiliser le document (p.3-51)

### Politiques de conditions de travail (p.3-52)

#### Article 1 - Identification des parties et but de la politique de conditions de travail (p.3-53)

1.1 Les parties (p.3-53)

1.2 But du contrat (p.3-53)

1.3 Durée (p.3-53)

1.4 Convention (p.3-54)

1.5 Application (p.3-54)

#### Article 2 - Définition des termes (p.3-55)

2.1 Employeur (p.3-55)

2.2 Personne salariée (p.3-55)

2.3 Politique de conditions de travail (p.3-55)

2.4 Contrat de travail (p.3-55)

2.5 Personne gestionnaire-responsable (p.3-56)

#### Article 3 - Politique d'embauche (p.3-57)

3.1 Comité de sélection (p.3-57)

3.2 Responsabilités (p.3-57)

3.3 Candidature d'un membre du personnel (p.3-57)

3.4 Implication au sein de l'organisation (p.3-57)

3.5 Choix d'une candidate ou d'un candidat (p.3-57)

3.6 Procédure (p.3-58)

#### Article 4 - Période d'essai et d'évaluation (p.3-59)

4.1 La période d'essai (p.3-59)

4.2 Évaluation (p.3-59)

#### Article 5 - Ancienneté (p.3-60)

5.1 Application de l'ancienneté (p.3-60)

5.2 Cumul de l'ancienneté (p.3-60)

5.3 Gel de l'ancienneté (p.3-61)

5.4 Perte de l'ancienneté (p.3-61)

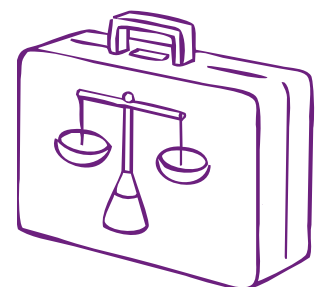
#### Article 6 - Mise à pied et licenciement (p.3-63)

6.1 Mise à pied (p.3-63)

6.2 Licenciement (p.3-63)

6.3 Mécanisme (p.3-63)

6.4 Rappel (p.3-63)





**Article 7 - Heures de travail (p.3-64)**

- 7.1 Semaine normale de travail (p.3-64)
- 7.2 Flexibilité de l'horaire (p.3-64)
- 7.3 Temps supplémentaire (p.3-64)
- 7.4 Repas et pause café (p.3-66)

**Article 8 - Congés fériés et payés (p.3-67)**

- 8.1 Nombre (p.3-67)
- 8.2 Congés mobiles (p.3-68)
- 8.3 Conditions d'accès (p.3-68)
- 8.4 Congé férié coïncidant avec des vacances annuelles, etc. (p.3-68)
- 8.5 Travail lors d'un congé férié (CNT) (p.3-69)
- 8.6 Particularités du congé de la fête nationale (CNT) (p.3-69)

**Article 9 - Congés sociaux (p.3-70)**

- 9.1 Décès (p.3-70)
- 9.2 Mariage (p.3-70)
- 9.3 Congé de maladie et personnel (p.3-71)

**Article 10 - Obligations familiales et congés parentaux (p.3-73)**

- 10.1 Congé de maternité ou d'adoption (CNT) (p.3-73)
- 10.2 Congé de paternité (p.3-75)
- 10.3 Congé parental (p.3-75)
- 10.4 Congés pour obligations parentales et familiales (p.3-76)

**Article 11 - Congés sans solde (p.3-77)****Article 12 - Vacances annuelles (p.3-78)****Article 13 - Évaluation de la personne salariée (p.3-79)**

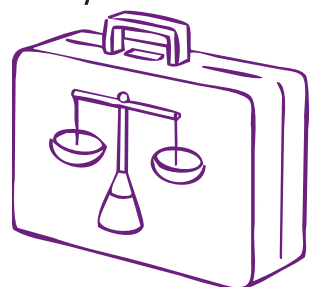
- 13.1 Moment de l'évaluation et processus de recommandation (p.3-79)
- 13.2 Modèle de politique d'évaluation du rendement (p.3-79)

**Article 14 - Résiliation du contrat (p.3-83)**

- 14.1 Départ (p.3-83)
- 14.2 Congédiement (p.3-83)
- 14.3 Avis de cessation (p.3-85)

**Article 15 - Mésententes sur l'interprétation et l'application du contrat (p.3-86)**

- 15.1 Définition (p.3-86)
- 15.2 Procédures (p.3-86)



**Article 16 - Mésententes entre les personnes salariées (p.3-88)**

- 16.1 Définition (p.3-88)
- 16.2 Procédures (p.3-88)

**Article 17 - Harcèlement psychologique (p.3-89)**

- 17.1 Principes (p.3-89)
- 17.2 Objectifs (p.3-90)
- 17.3 Définition (p.3-90)
- 17.4 Champ d'application (p.3-90)
- 17.5 Engagement de l'organisation (p.3-91)
- 17.6 Moyens d'action (p.3-91)
- 17.7 Mécanisme de traitement et procédures (p.3-92)
- 17.8 Responsabilité partagée (p.3-92)

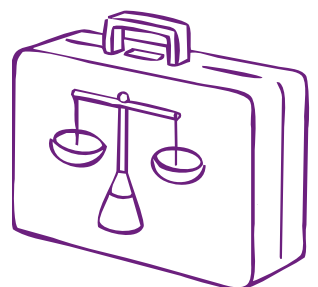
**Article 18 - Politique salariale (p.3-93)****Article 19 - Bénéfices marginaux (p.3-95)****Article 20 - Perfectionnement (p.3-96)****Article 21 - Disponibilité (p.3-97)****Article 22 - Politique de frais de déplacement et de séjour (p.3-99)**

- 22.1 Repas (p.3-99)
- 22.2 Transport (p.3-100)
- 22.3 Location de voiture (p.3-100)

**Article 23 - Accident de travail et CSST (p.3-101)****Article 24 - Renouvellement de la politique de conditions de travail (p.3-102)**

Bibliographie (p.3-104)

Annexes (p.3-106)



Rappelons que le présent document fut au départ le fruit du travail du Regroupement des organismes communautaires de Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine (ROCGIM) qui, en 1997, dans un contexte de sous-financement des groupes et de conditions de travail difficiles, a voulu outiller ses membres et les sensibiliser aux conditions de travail des personnes salariées œuvrant dans les organismes communautaires. Cette politique du ROCGIM<sup>1</sup> fut dans un premier temps reprise en 2003 par le Centre St-Pierre qui en a faite une mise à jour en regard des modifications apportées à la Loi sur les normes du travail (mai 2003). Elle a ensuite été enrichie par une série de clarifications et de bonifications des conditions de travail initialement proposées, notamment pour tenir compte de la réalité des entreprises d'économie sociale.

Conditions de travail, contrat de travail, politique d'embauche, politique salariale... Quel casse-tête pour un conseil d'administration! Et pourtant, c'est une étape importante dans la consolidation d'un groupe communautaire ou d'une entreprise d'économie sociale. Elle évitera de nombreux problèmes: décisions à la pièce et discriminantes d'une personne salariée à l'autre; frustrations et sentiment de non-reconnaissance du travail effectué; roulement de personnel qui affecte le bon fonctionnement de l'organisation, etc.

Ce document, dont les informations ont été validées en date de juin 2004 par le Centre St-Pierre, a été conçu pour que vous ayez en main un document de référence et un canevas de base d'une politique de conditions de travail. On y retrouve notamment les normes minimales du travail auxquelles le personnel salarié a droit, les éléments sur lesquels vous avez à vous positionner et des suggestions par rapport à ces éléments. Seul le personnel salarié régulier a toutefois été pris en considération<sup>2</sup>. Un choix qui n'exclut pas la possibilité de considérer dans une politique de conditions de travail les autres statuts d'emploi (personnes contractuelles, personnes sur des programmes d'emploi, etc.) ainsi que les bénévoles.

**C'est un outil que vous devez adapter à votre réalité!** Nous vous suggérons de former un sous-comité ad hoc ou permanent afin de proposer une politique de conditions de travail qui respectera les besoins tant de l'organisation que des personnes à son emploi. Nous considérons que les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale doivent donner l'exemple en offrant des conditions de travail décentes. Autrement dit, il nous semble que les personnes à leur emploi ont droit à davantage que ce qui est prévu dans la Loi sur les normes du travail. Le canevas de politique proposé n'est pas synonyme de protection « blindée » pour le personnel salarié. Nous savons très bien que la permanence au sens syndical n'existe pas au sein des groupes et des entreprises, et que le financement « fluctuant » donne souvent peu de marge de manœuvre aux organisations.

<sup>1</sup> Première version publiée par le Regroupement des organismes communautaires Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, C.P. 65, Black Cape, G0C 1C0 - tél. : (418) 392-6990 - télécopie : (418) 392-699, courriel : rocgim@globetrotter.qc.ca.

Recherche et rédaction : Monia Aubut, Lucille Cronier, Colombe Chicoine, Marie-Josée Dugas, Josée Kaltenback, Véronique Pageau

Saisie de texte : Julie Leblanc, Francine L'Abbé

Mise en page : Francine L'Abbé

Révision : Josée Kaltenback

Septembre 1998

ISBN 2 - 9806096-0-9

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1998

<sup>2</sup> En ce qui concerne les conditions de travail des personnes salariées contractuelles, Relais-femmes et le Service aux collectivités de l'UQAM (2000) ont produit un document de réflexion fort intéressant pour les organismes communautaires sur une politique de travail pour les travailleuses contractuelles dans les groupes de femmes (voir la référence bibliographique à la fin du document).



Nous avons choisi de vous présenter une politique de conditions de travail type comprenant 25 articles. Voici la façon dont le document est conçu.

*Nos commentaires sont toujours encadrés. Ils sont aussi inscrits en caractères plus petits et en italique.*

*Les textes issus de source officielle telle la Loi sur les normes du travail sont en plus petit caractère et en italique.*

Certains articles sont issus directement des textes de sources officielles et sont identifiés comme tels dans le titre de l'article (CNT, CSST).

À l'intérieur des articles de la politique, des espaces blancs \_\_\_\_\_ sont laissés aux endroits où des choix doivent être faits (*nos suggestions sont alors entre parenthèses*).

**Exemple:**

## 8.2 TEMPS SUPPLÉMENTAIRE

*La majorité des organismes communautaires privilégient la reprise de temps à la remise en argent à cause de leur situation financière. Par mesure préventive, nous recommandons aux groupes de fixer un plafond d'heures supplémentaires...*

Le temps supplémentaire s'accumule jusqu'à concurrence de \_\_\_\_\_ heures par mois. Selon l'entente intervenue entre la personne salariée et l'employeur, les heures supplémentaires sont reprises en temps. Le temps supplémentaire devra être récupéré à l'intérieur des \_\_\_\_\_ (cinq mois) suivant les heures supplémentaires effectuées.

*À moins que le contrat de travail ne spécifie une autre modalité de reprise, les congés (heures supplémentaires) doivent être pris dans les 12 mois qui suivent les heures supplémentaires travaillées.*

### Abréviations utilisées

CCQ : Code civil du Québec

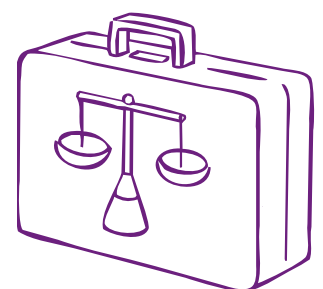
CNT : Commission des normes du travail

CSST : Commission de la santé et de la sécurité au travail

LATMP : Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

LNT : Loi sur les normes du travail

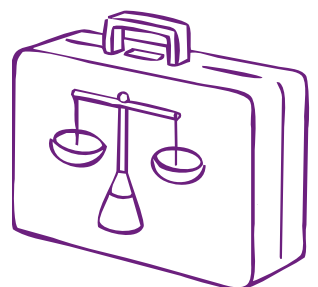
LSST : Loi sur la santé et la sécurité au travail



POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL  
ou contrat collectif de travail

de \_\_\_\_\_  
Nom de l'organisation

adoptée le \_\_\_\_\_ par le conseil d'administration.  
Date/année



## ARTICLE 1

## IDENTIFICATION DES PARTIES ET BUT DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

## 1.1 LES PARTIES

*Dès le début, il importe d'identifier les parties, l'esprit du document, les principes qui prévaudront dans l'application de la politique de conditions de travail ainsi que les personnes salariées à qui s'appliquent les dispositions du contrat.*

Les parties à la présente politique de conditions de travail sont, d'une part, \_\_\_\_\_ (organisation et adresse) et d'autre part, les personnes employées sur une base régulière.

## 1.2 BUT DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

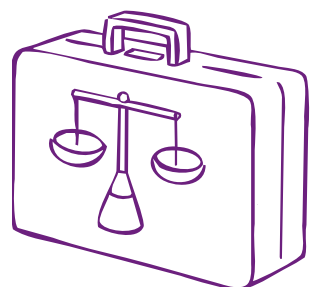
La présente politique de conditions de travail vise à traiter équitablement toutes les personnes qui sont employées sur une base régulière et à leur offrir les meilleures conditions de travail possibles en tenant compte des contraintes financières de l'organisation. Elle s'inscrit dans la philosophie de l'organisation et se veut congruente et cohérente en regard des valeurs de justice, d'égalité et d'équité.

## 1.3 DURÉE DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

*Il est important de situer la politique de conditions de travail dans le temps. Trop de groupes se retrouvent avec des politiques de conditions de travail ou des contrats de travail non conformes à leur fonctionnement et aux lois en vigueur. Le contrat de travail s'appuie sur la politique de conditions de travail de l'organisation et spécifie les conditions particulières relatives à l'embauche de la personne salariée. Une révision périodique de la politique et du contrat est nécessaire (voir en annexe 1 le modèle de contrat de travail).*

La présente politique est établie pour la période de l'année financière s'étalant du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_. À l'expiration de la politique, une nouvelle politique sera négociée en tenant compte de la situation financière de l'organisation.

*L'article 2086 du Code civil du Québec énonce que tout contrat de travail a une durée, soit une durée déterminée ou indéterminée. Le contrat de travail est à durée fixe ou déterminée lorsque son échéance est fixée à l'avance par les parties, à une date précise. Le caractère déterminé de la durée d'un contrat ne se présume pas. Une entente explicite à cette fin doit exister. Dans le doute, le contrat sera considéré comme étant à durée indéterminée.*





#### 1.4 CONVENTION

Toute personne employée sur une base régulière doit signer et recevoir copie de la politique dès son embauche ainsi qu'à chaque année lors du renouvellement de ladite politique.

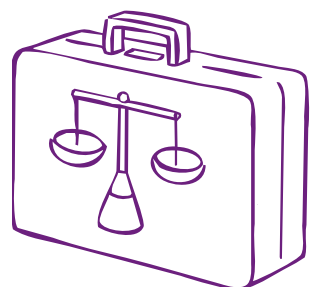
#### 1.5 APPLICATION DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL (ou contrat collectif de travail)

*L'organisation doit décider de l'application de la politique de conditions de travail. Les dispositions s'appliquent-elles à la personne salariée occasionnelle ou en remplacement à l'exception de certains articles ou s'appliquent-elles exclusivement aux personnes employées sur une base régulière? Dans ce dernier cas, un contrat à durée indéterminée ou déterminée précisera les conditions de la personne employée sur une autre base que régulière. Pour une réflexion sur le sujet, nous vous invitons à consulter l'ouvrage produit par Relais-femmes et le Service aux collectivités de l'UQAM, **Une politique de travail pour les travailleuses contractuelles dans les groupes de femmes : document de référence**, décembre 2000.*

Toutes les dispositions de cette politique s'appliquent aux personnes employées sur une base régulière.

Les personnes employées sur une base régulière mais en période d'essai sont couvertes par les dispositions de la politique, à l'exception des clauses concernant les différends et les congédiements.

Les personnes employées sur une base régulière à temps partiel recevront les avantages prévus dans la politique au prorata des heures travaillées par chaque personne.



## ARTICLE 2 DÉFINITION DES TERMES

*L'organisation prend ici soin de définir le cadre et les acteurs en terme de personne salariée, de personne responsable de la gestion et d'instance concernées par la politique de conditions de travail. Il est possible de définir d'autres termes couramment utilisés par l'organisation.*

### 2.1 CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL

Contrat par lequel sont stipulées les conditions d'embauche spécifiques relatives à un poste.

*Le contrat individuel de travail est défini juridiquement dans le Code civil du Québec (art.2085 à 2097). Ainsi, «Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur. Le contrat de travail est à durée déterminée ou indéterminée.»*

### 2.2 POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL (OU CONTRAT COLLECTIF DE TRAVAIL)

Politique établissant l'ensemble des conditions de travail pour les personnes salariées de l'organisation.

### 2.3 EMPLOYEUR

Désigne l'organisation représentée par son conseil d'administration.

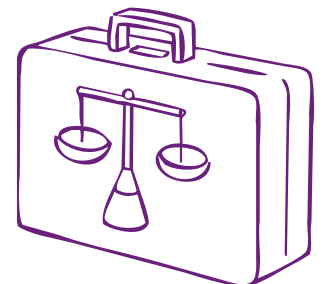
*La III<sup>e</sup> partie de la Loi des compagnies identifie le conseil d'administration comme l'instance responsable des relations de travail. Le conseil d'administration peut, s'il le désire, mandater d'autres instances pour se charger de cette question, mais c'est à lui qu'incombe la responsabilité d'adopter la politique de conditions de travail et d'agir comme employeur.*

### 2.4 PERSONNE SALARIÉE

*Dans la politique de conditions de travail, il doit y avoir une définition claire du statut des personnes salariées. Elle précise les droits et les responsabilités des personnes salariées et de l'employeur.*

Désigne toute personne travaillant pour l'employeur moyennant une rémunération.

*Selon la Loi sur les normes du travail, le salarié est une personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à un salaire. Ce mot comprend en outre le travailleur partie à un contrat en vertu duquel : 1) il s'oblige à exécuter le travail dans un cadre et selon des méthodes déterminés par l'employeur; 2) il s'engage à fournir le matériel et l'équipement; 3) il conserve, à titre de rémunération, le montant qui lui reste de la somme reçue conformément au contrat, après déduction des frais d'exécution de ce contrat.*



**2.4.1 Personne salariée régulière à temps plein**

*En moyenne, dans les organisations, les personnes salariées régulières à temps plein travaillent trente-cinq (35) heures par semaine. L'organisme peut considérer qu'une personne travaillant 28 heures ou 32 heures est une salariée à temps plein.*

Désigne toute personne salariée dont la semaine régulière de travail est d'au moins \_\_\_\_\_ (28, 32 ou 35) heures par semaine.

**2.4.2 Personne salariée régulière à temps partiel**

Désigne toute personne salariée embauchée pour effectuer une tâche équivalente à toute fraction d'une semaine normale de travail.

**2.4.3 Personne salariée temporaire ou en remplacement**

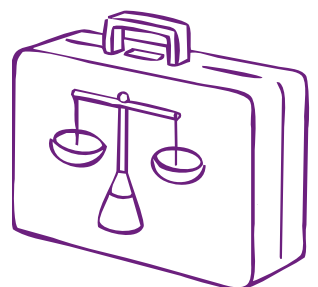
Désigne toute personne embauchée pour parer à un surcroît de travail ou pour remplacer une personne salariée temporairement absente, selon les besoins de l'organisation.

**2.4.4 Personne salariée occasionnelle**

Désigne toute personne embauchée pour remplir un contrat précis à durée limitée.

**2.5 PERSONNE GESTIONNAIRE-RESPONSABLE**

Désigne la personne qui porte le titre de coordonnateur/trice, directeur/trice général/e.



## ARTICLE 3 POLITIQUE D'EMBAUCHE

### MODÈLE DE POLITIQUE D'EMBAUCHE

*C'est à partir d'une analyse de la situation et des besoins organisationnels et à l'aide de principes, règles et procédures que le conseil d'administration (article 2.1) et les personnes qu'il aura mandatées à cet effet procéderont à l'embauche du personnel. Nous vous proposons ci-dessous une façon de procéder.*

#### 3.1 COMITÉ DE SÉLECTION

Le comité de sélection peut être formé d'un maximum de quatre personnes issues du conseil d'administration, de la personne gestionnaire-responsable (coordination ou direction), du personnel salarié et possiblement d'une ressource externe.

#### 3.2 RESPONSABILITÉS

Le comité de sélection détermine le profil de la candidate ou du candidat recherché, ses critères de sélection et son mode de sélection (entrevue individuelle ou de groupe, test écrit, etc.)

#### 3.3 CANDIDATURE D'UN MEMBRE DU PERSONNEL

À compétence égale, la candidature d'un membre du personnel sera favorisée par le comité de sélection. S'il y a plus d'une candidature à l'interne et qu'elles rencontrent toutes les exigences du poste, l'ancienneté sera prise en compte par le comité de sélection.

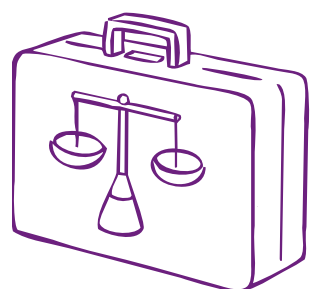
#### 3.4 IMPLICATION AU SEIN DE L'ORGANISATION

Le comité peut, s'il le désire, tenir compte de l'implication du candidat ou de la candidate dans l'organisation et reconnaître cette implication en tant qu'expérience pertinente dans la mesure où cette personne satisfait aux exigences du poste et au profil recherché.

#### 3.5 CHOIX D'UNE CANDIDATE OU D'UN CANDIDAT

*Pour obtenir des modèles de lettres (avis de réception de curriculum vitæ, refus de candidature, processus d'entrevue et grilles d'entrevue), voir l'outil 4, Le recrutement et la sélection du personnel de la présente boîte à outils en gestion des ressources humaines*

Le comité de sélection, après analyse, rend sa décision finale sur le choix de la personne retenue et désigne une personne pour faire les vérifications d'usage ainsi que l'annonce à la personne retenue et à celles non retenues.



## 3.6 PROCÉDURE

◦Affichage de poste	par la personne gestionnaire-responsable
◦Réception des candidatures	par la personne gestionnaire-responsable
◦Critères d'embauche	en comité de sélection
◦Analyse des curriculum vitæ (c.v.)	en comité de sélection
◦Choix des candidatures potentielles	en comité de sélection
◦Réponse par écrit aux candidats/es	par la personne gestionnaire-responsable
◦Réponse par écrit aux candidats/es non retenus/es pour entrevue (facultatif)	par la personne gestionnaire-responsable
◦Préparation du canevas d'entrevue	en comité de sélection
◦Entrevues de sélection	en comité de sélection
◦Choix d'une candidature	en comité de sélection
◦Vérification des références ou du c.v	par la personne responsable
◦Annonce au/à la candidat/e retenu/e	par la personne gestionnaire-responsable
◦Réponse aux candidats/es non retenus/es	par la personne gestionnaire-responsable
◦Signature du contrat de travail	par la personne gestionnaire-responsable



## ARTICLE 4 PÉRIODE D'ESSAI ET D'ÉVALUATION

*La période d'essai n'est pas une obligation légale mais constitue une occasion pour l'organisation et la personne salariée de s'assurer : 1) du bon déroulement de la période d'intégration; 2) que les attentes et les exigences sont rencontrées. La durée de la période d'essai varie selon la complexité et le niveau de responsabilités de la fonction.*

### 4.1 PÉRIODE D'ESSAI

La période d'essai pour une personne salariée régulière est de \_\_\_\_\_ (trois mois, six mois ou un an). Cette période doit se conclure par une évaluation de la personne salariée.

Dans le cas d'un contrat ou d'un projet, la période d'essai pour la personne salariée est équivalente à \_\_\_\_\_ (25 %) du temps prévu au contrat.

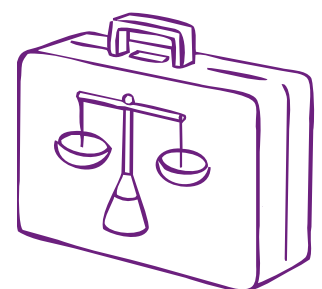
### 4.2 ÉVALUATION

*Afin de permettre que soient apportés les ajustements nécessaires, l'organisation doit prévoir des évaluations régulières durant la période d'essai (ex. : des rencontres hebdomadaires le premier mois et mensuelles par la suite).*

L'évaluation se fait en conformité avec le processus d'évaluation adopté par l'organisation (article 13).

L'évaluation en période d'essai est périodique. Sa fréquence diffère de l'évaluation annuelle du personnel et est déterminée au moment de l'embauche de la personne salariée. L'évaluation peut être menée conjointement par la personne responsable de la gestion, la personne salariée, un membre du conseil d'administration ou un membre de l'équipe de travail.

Au terme de l'évaluation de la période d'essai, plusieurs orientations peuvent être privilégiées (prolongation de la période d'essai, confirmation de l'embauche ou congédiement).



## ARTICLE 5 ANCIENNETÉ

*L'organisme communautaire de défense des droits des travailleurs et travailleuses non syndiqués Au bas de l'échelle a réclamé lors de la réforme de la Loi sur les normes du travail que soit reconnue l'ancienneté comme critère objectif devant être respecté lors des mises à pied, des licenciements ou du choix des vacances.*

*L'organisation pourrait reconnaître le temps travaillé indépendamment du statut d'emploi. Ainsi, lorsqu'une personne salariée acquiert le statut de régulier, elle pourrait se voir reconnaître comme ancienneté la période où elle a travaillé à titre de personne salariée temporaire.*

### 5.1 CALCUL DE L'ANCIENNETÉ

L'ancienneté se calcule à partir de la date d'entrée en service de la personne salariée et s'exprime en nombre d'heures payées par semaine normale de travail à l'exclusion des heures supplémentaires.

Si une personne salariée en remplacement, temporaire ou occasionnelle est embauchée à titre de personne salariée sur une base régulière, l'ancienneté se calculera à partir du début du contrat à durée déterminée, à la condition qu'il ne se soit pas écoulé plus d'un an entre les deux contrats.

*La notion d'ancienneté est définie dans le Code du travail et s'applique aux organisations régies par convention collective ou par décret. Elle se lit comme suit : " La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. " (art. L. 212-4).*

### 5.2 APPLICATION DE L'ANCIENNETÉ

*Pour le personnel salarié autre que régulier, l'expérience acquise dans l'organisation peut être considérée, par exemple, en donnant priorité sur des ouvertures de poste ou pour la détermination de l'échelon salarial.*

La notion d'ancienneté s'applique dans les situations suivantes :

- lors de l'embauche de la personne salariée (possibilité);
- pour l'évolution dans l'échelle salariale (en reconnaissant l'ancienneté accumulée au sein de l'organisation);
- pour le choix de la période de vacances annuelles;
- pour l'ajout d'une semaine de vacances après une période de temps déterminée;
- pour la priorité lors de l'obtention de congé sans solde;
- pour l'application de la règle de l'ancienneté lors d'une mise à pied: les derniers arrivés sont les premiers mis à pied, selon le statut de l'emploi et les besoins de l'organisation.

*La Loi sur les normes du travail ne reconnaît pas la notion d'ancienneté mais la notion de «service continu» (art. 1 alinéa 12) définie ainsi : «la durée ininterrompue pendant laquelle le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail, même si l'exécution du travail a été interrompue sans qu'il y ait résiliation du contrat et la période pendant laquelle se succèdent des contrats à durée déterminée sans une interruption qui, dans les circonstances, permette de conclure à un non-renouvellement du contrat. »*



### 5.3 CUMUL DE L'ANCIENNETÉ

La personne salariée régulière conserve et accumule son ancienneté dans les cas suivants :

- \_\_\_\_\_ durant son service actif;
- \_\_\_\_\_ durant une absence, n'excédant pas 52 semaines, pour maladie ou accident;
- \_\_\_\_\_ durant une absence ou un congé pour raisons familiales ou parentales;
- \_\_\_\_\_ durant un accident de travail ou une maladie professionnelle.

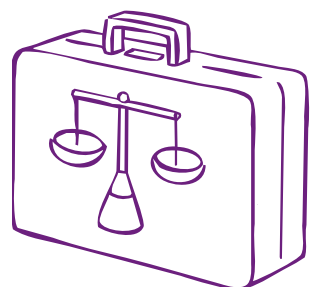
*La Loi sur les normes du travail ne reconnaît pas la notion d'ancienneté mais la notion de «service continu» (art. 1 alinéa 12) définie ainsi : «la durée ininterrompue pendant laquelle le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail, même si l'exécution du travail a été interrompue sans qu'il y ait résiliation du contrat et la période pendant laquelle se succèdent des contrats à durée déterminée sans une interruption qui, dans les circonstances, permette de conclure à un non-renouvellement du contrat. »*

- \_\_\_\_\_ durant un congé de maternité ou un congé de paternité;
- \_\_\_\_\_ durant un congé parental;
- \_\_\_\_\_ durant les congés sociaux;
- \_\_\_\_\_ durant les congés fériés;
- \_\_\_\_\_ durant les vacances;
- \_\_\_\_\_ autres cas.

### 5.4 GEL DE L'ANCIENNETÉ

La personne salariée régulière conserve son ancienneté, mais ne l'accumule pas, dans les cas suivants :

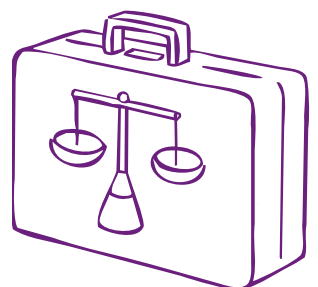
- durant un congé sans solde n'excédant pas une période de 52 semaines;
- durant une période de mise à pied n'excédant pas 52 semaines;
- durant une période d'invalidité, autre que celle causée par un accident de travail, de plus de 52 semaines et ne dépassant pas 104 semaines.



### 5.5 PERTE DE L'ANCIENNETÉ

La personne salariée perd son ancienneté dans les cas suivants :

- lors d'une cessation définitive de son emploi (départ volontaire, licenciement ou congédiement);
- pour une mise à pied de plus de 52 semaines;
- par omission de répondre dans les dix jours de calendrier à un rappel après une mise à pied;
- à cause d'absences, pour maladie ou accident, excédant 104 semaines.



## ARTICLE 6 MISE À PIED ET LICENCIEMENT

### 6.1 MISE À PIED

La mise à pied consiste à interrompre temporairement l'emploi d'une personne salariée en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre de l'organisation.

### 6.2 LICENCIEMENT

Le licenciement consiste à interrompre définitivement l'emploi d'une personne salariée en raison d'un changement d'ordre économique ou technologique dans l'organisation.

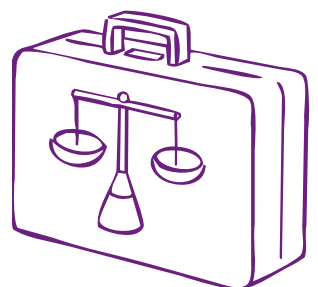
### 6.3 MÉCANISME

Toute mise à pied et tout licenciement se fera par ordre inverse d'ancienneté et en tenant compte des besoins de l'organisation.

### 6.4 RAPPEL

La procédure de rappel se fait par ordre d'ancienneté et par lettre recommandée à la dernière adresse connue de l'employé/e. Le statut d'emploi pour le rappel des personnes salariées est respecté en fonction des besoins de l'organisation (secrétariat, intervention, etc.) La personne employée rappelée au travail dispose d'une période de 10 jours de calendrier pour donner une réponse. L'omission de répondre dans le délai prévu entraîne la perte de l'ancienneté et de l'emploi comme dans le cas d'un départ volontaire.

*Dans la Loi sur les normes du travail, la mise à pied consiste à interrompre temporairement l'emploi d'un salarié en raison d'un changement dans les besoins de main-d'œuvre de l'entreprise, alors que le licenciement consiste à interrompre définitivement l'emploi d'un salarié en raison d'un changement d'ordre économique ou technologique dans l'entreprise (définitions provenant du fascicule Les normes du travail au Québec produit par la Commission des normes du travail du Québec, août 2004).*



## ARTICLE 7 HEURES DE TRAVAIL

### 7.1 SEMAINE NORMALE DE TRAVAIL

*La durée de la semaine normale dans les organisations est généralement de trente-cinq heures réparties sur cinq jours. D'autres aménagements de temps de travail sont possibles comme la semaine de quatre jours et les horaires de travail flexibles.*

*Le temps de déplacement pour des réunions, colloques et autres représentations devrait être considéré comme des heures travaillées.*

La semaine normale de travail est de \_\_\_\_\_ (35 heures), du lundi au vendredi, de 9h00 à 17h00.

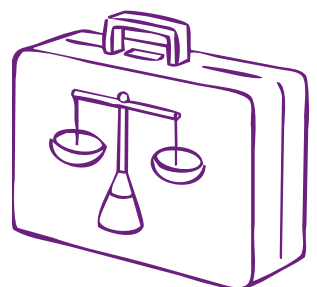
### 7.2 FLEXIBILITÉ DE L'HORAIRE DE TRAVAIL

La répartition des heures habituelles de travail peut être modifiée à la suite d'une entente entre la personne salariée et l'employeur afin de répondre aux besoins de l'organisation et des personnes salariées.

### 7.3 TEMPS SUPPLÉMENTAIRE

*La majorité des organisations privilégient la reprise de temps à la rémunération en argent, et ce, en raison de leur situation financière. Mais il est très important de savoir que, selon la loi, l'employeur ne peut exiger que la personne salariée prenne un congé plutôt que d'être payée. Le remplacement des heures supplémentaires par un congé se fait par entente entre l'employeur et la personne salariée. On doit s'entendre également sur des modalités de reprise de temps, en regard des besoins de l'organisation et de la personne, afin de minimiser les impacts négatifs pour l'un et l'autre.*

*Par mesure préventive, nous recommandons aux organisations les mesures suivantes : 1) exercer un contrôle sur la réalisation des heures supplémentaires de travail possible par un suivi des " feuilles de temps " et en exigeant une autorisation de la personne responsable de la gestion; 2) favoriser la reprise de temps au fur et à mesure; 3) fixer un plafond d'heures supplémentaires pouvant être cumulées de l'ordre de 35 à 70 heures maximum. L'organisme pourrait revoir également l'organisation et la charge de travail afin d'éviter que cette mesure ne devienne une solution permanente à une surcharge de travail.*



### 7.3 TEMPS SUPPLÉMENTAIRE (SUITE)

Tout travail fait en surplus de la semaine normale de travail et approuvé par la personne responsable de la gestion est considéré comme du temps supplémentaire.

Selon l'entente intervenue entre la personne salariée et l'employeur, les heures supplémentaires sont reprises en temps.

*Pour la Loi sur les normes du travail, la durée de la semaine normale de travail aux fins du calcul des heures supplémentaires est établie à 40 heures depuis 2000. Ce n'est qu'au-delà de 40 heures de travail dans la même semaine que la personne salariée aura une majoration de son salaire.*

Le temps supplémentaire s'accumule jusqu'à concurrence de \_\_\_\_\_ (trente-cinq heures). La reprise de temps supplémentaire au fur et à mesure est favorisée de sorte que le cumul ne dépasse jamais la limite fixée. Les heures supplémentaires devront être reprises sous forme de congés à l'intérieur d'une période de \_\_\_\_\_ (cinq mois) suivant leur réalisation.

*Au-delà de la durée de la semaine normale (40 heures), les heures de travail de la personne salariée doivent lui être rémunérées **une fois et demi le salaire horaire habituel**, à l'exclusion de toute prime. Aux fins du calcul des heures supplémentaires, les congés annuels et les jours fériés chômés et payés sont considérés comme des jours travaillés. L'employeur peut, à la demande du salarié, remplacer le paiement des heures supplémentaires par un congé d'une durée équivalente aux heures supplémentaires effectuées, majorée de 50 % (7 h = 10 h 30). Les heures supplémentaires ne sont pas établies sur une base quotidienne mais hebdomadaire. L'employeur ne peut étaler les heures de travail sur une base autre qu'hebdomadaire, par exemple bimensuelle, à moins d'avoir obtenu l'autorisation de la Commission des normes du travail. À moins que le contrat de travail ne spécifie une autre modalité de reprise, les congés (heures supplémentaires) doivent être pris dans l'année qui suit les heures supplémentaires travaillées, sinon l'employeur doit les payer à la personne salariée.*

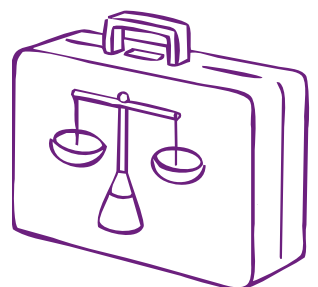
*La Loi sur les normes du travail prévoit maintenant que la personne salariée peut refuser de faire des heures supplémentaires quotidiennement : 1) après plus de 4 heures au-delà de ses heures habituelles, ou plus de 14 heures par période de 24 heures, selon la période la plus courte; 2) après plus de 12 heures par période de 24 heures pour la personne salariée dont les heures quotidiennes de travail sont variables ou effectuées de manière non continue. Hebdomadairement, la personne salariée peut refuser d'effectuer des heures supplémentaires après : 1) plus de 50 heures; 2) plus de 60 heures pour un salarié qui travaille dans un endroit isolé.*



#### 7.4 REPAS ET PAUSE SANTÉ

Une période de \_\_\_\_\_ (une) heure est allouée pour les repas. Cette période n'est pas payée et n'entre pas dans le calcul des heures de travail. \_\_\_\_\_ (Deux) périodes de \_\_\_\_\_ (quinze) minutes dont \_\_\_\_\_ (une) l'avant-midi et \_\_\_\_\_ (une) en après-midi, sont allouées pour des pauses santé. Les pauses sont payées et entrent dans le calcul des heures de travail.

*La pause café n'est pas obligatoire, mais lorsqu'elle est accordée par l'employeur, elle doit être payée et entrée dans le calcul des heures de travail. Après une période minimale de travail de cinq heures consécutives, la personne salariée a droit à une période de 30 minutes (sans salaire) pour le repas. Si elle ne peut quitter son poste de travail, cette période doit lui être payée.*



## ARTICLE 8 CONGÉS FÉRIÉS ET PAYÉS

Sept congés fériés sont inscrits à la Loi sur les normes du travail et un congé (24 juin) est prévu par la Loi sur la fête nationale. Chaque organisme a la liberté d'ajouter des congés fériés à ceux prévus dans la loi. À titre indicatif, à la suite de la consultation de plusieurs contrats de travail de groupes communautaires, la moyenne de congés payés accordés aux personnes salariées se situe autour de douze. Parmi les congés payés y figurent les congés suivants : le 1<sup>er</sup> mai (fête des Travailleurs et Travailleuses) et le 8 mars (fête internationale des Femmes). Nombreuses également sont les organisations qui ferment leurs portes entre Noël et le jour de l'An sans perte de salaire pour les personnes salariées.

Au-delà de ce qui est prévu dans la Loi sur les normes du travail, chaque organisation doit statuer sur les conditions de travail et leur modalité d'application et l'inscrire au contrat de travail de la personne salariée et à la politique de conditions de travail (contrat collectif de travail). Par exemple, une organisation pourrait décider qu'une personne salariée à temps partiel peut bénéficier du nombre de congés fériés supplémentaires octroyés par l'organisation même si ces congés ne coïncident pas avec un jour ouvrable pour la personne salariée. Si telle est la décision, elle doit être inscrite au contrat de travail de la personne salariée.

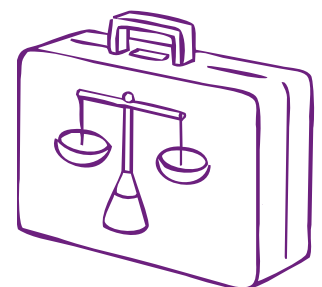
### 8.1 NOMBRE DE CONGÉS FÉRIÉS

Le nombre de congés fériés accordés par l'organisation est de \_\_\_\_ (onze). Les jours suivants sont chômés et payés :

- \_\_\_\_\_ 24 décembre (veille de Noël);
- \_\_\_\_\_ 25 décembre (Noël);
- \_\_\_\_\_ 1<sup>er</sup> janvier (jour de l'An);
- \_\_\_\_\_ 2 janvier (lendemain du jour de l'An);
- \_\_\_\_\_ Vendredi saint;
- \_\_\_\_\_ lundi de Pâques;
- \_\_\_\_\_ fête des Patriotes;
- \_\_\_\_\_ la Confédération;
- \_\_\_\_\_ fête nationale;
- \_\_\_\_\_ fête du Travail;
- \_\_\_\_\_ Action de grâce;
- \_\_\_\_\_ Autre.

La Loi sur les normes du travail (art. 60 à 65) et la Loi sur la fête nationale prévoient huit jours fériés :

- le 1<sup>er</sup> janvier;
- le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur;
- le lundi qui précède le 25 mai (la fête des Patriotes);
- le 24 juin (la fête nationale du Québec);
- le 1<sup>er</sup> juillet ou le 2 juillet si le 1<sup>er</sup> juillet est un dimanche (fête de la Confédération);
- le 1<sup>er</sup> lundi de septembre (fête du Travail);





**8.2 CONGÉS MOBILES**

À ces congés fériés s'ajoutent quatre jours de congé mobiles qui doivent être pris au cours de la période des fêtes de Noël et du jour de l'An<sup>3</sup>.

**8.3 CONDITIONS D'ACCÈS AUX CONGÉS FÉRIÉS**  
(ART.65, LNT)

Pour avoir droit aux congés fériés, il faut ne pas s'être absenté du travail, sans l'autorisation de l'employeur ou sans une raison valable, le jour ouvrable qui précède ou qui suit ce jour.

**8.4 INDEMNITÉ**  
(ART.62, LNT)

Pour un jour férié et chômé, l'employeur verse à la personne salariée une indemnité égale à 1/20 du salaire gagné au cours des quatre semaines complètes de paye précédant la semaine du congé, sans tenir compte des heures supplémentaires.

*La notion de jour ouvrable ainsi que l'exigence de service continu pour déterminer l'admissibilité de la personne salariée à une indemnité ou à un congé compensatoire ont été supprimées lors de la refonte de la Loi sur les normes du travail. L'admissibilité à une indemnité (1/20 du salaire gagné au cours des 4 semaines complètes de paye précédant la semaine du congé) ou à un congé compensatoire est établie uniquement en fonction du salaire gagné au cours d'une période donnée.*

**CONGÉ FÉRIÉ COÏNCIDANT AVEC DES VACANCES ANNUELLES**  
(ART 62, LNT)

Si un congé férié coïncide avec les vacances annuelles, l'organisation doit :

- accorder un congé compensatoire à une date convenue entre les deux parties, pendant l'année de référence en cours ou
- verser une indemnité égale à 1/20 du salaire gagné au cours des quatre semaines complètes de paye précédant la semaine du congé, sans tenir compte des heures supplémentaires.

*Si vous êtes en congé de maternité, en congé parental ou en congé prolongé de maladie, vous n'avez droit ni à un congé compensatoire ni à une indemnité pour les congés fériés perdus.*

<sup>3</sup> Article figurant dans le modèle type de contrat de travail préparé à l'intention des Centres de femmes par l'IR des Centres de femmes du Québec, automne 1998.



### 8.5 TRAVAIL LORS D'UN CONGÉ FÉRIÉ (ART.63, LNT)

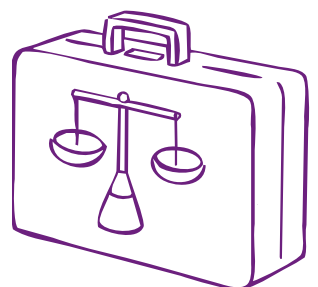
Si une personne doit travailler lors d'un congé férié, l'organisation doit donner, en plus du salaire correspondant au travail effectué :

- une indemnité ou
- un congé compensatoire payé d'une journée dans les trois semaines qui précèdent ou qui suivent le jour férié.

### 8.6 PARTICULARITÉS DU CONGÉ DE LA FÊTE NATIONALE (LOI SUR LA FÊTE NATIONALE)

La fête nationale du Québec se célèbre le 24 juin. Si cette fête tombe un dimanche, le congé est reporté au 25 juin.

Si, dans un établissement ou un service, le travail n'est pas interrompu un 24 juin en raison de la nature des activités, un congé compensatoire payé d'une journée doit être pris le jour ouvrable qui précède ou qui suit le 24 juin ou une indemnité sera versée à la personne salariée.



## ARTICLE 9

## CONGÉS SOCIAUX : décès, mariage, maladie, personnel

La personne salariée bénéficie de congés sans perte de salaire dans les cas suivants et pour le nombre de jours indiqués :

## 9.1 DÉCÈS

L'employeur accorde à la personne salariée régulière les congés suivants sans perte de salaire :

- \_\_\_\_\_ (*cinq jours*) à l'occasion du décès de sa conjointe ou de son conjoint, de son enfant, de son père ou de sa mère, de son frère ou de sa sœur;
- \_\_\_\_\_ (*trois jours*) à l'occasion du décès des membres suivants : beau-père, belle-mère, bru, gendre, grands-parents, petits-enfants;
- \_\_\_\_\_ (*un jour*) à l'occasion du décès d'une belle-sœur, d'un beau-frère ou d'une amie ou d'un ami;
- \_\_\_\_\_ (*un jour*) supplémentaire est accordé pour les événements qui obligent un déplacement de plus de \_\_\_\_\_ (*500 km*) aller et retour.

Ces congés se prennent de façon continue entre la date du décès et celle des funérailles inclusivement.

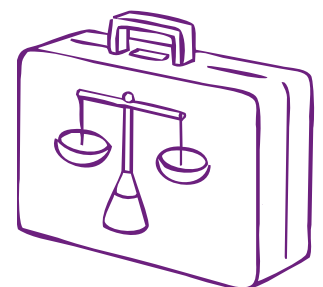
*La Loi sur les normes du travail prévoit une journée avec salaire et quatre jours sans salaire pour le décès ou les funérailles du conjoint de la personne salariée, de son enfant, de l'enfant de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère ou d'une sœur. Pour le décès des personnes suivantes, une journée sans salaire est prévue : beau-père, belle-mère, bru, gendre, grands-parents, petits-enfants de même que père, mère, frère ou sœur du conjoint.*

## 9.2 MARIAGE OU UNION CIVILE

L'employeur accorde à la personne salariée régulière les congés suivants sans perte de salaire :

- \_\_\_\_\_ (*trois jours*) à l'occasion de son mariage;
- \_\_\_\_\_ (*un jour*) à l'occasion du mariage de son enfant ou de l'enfant de son conjoint ou de sa conjointe

*Pour le mariage ou l'union civile de la personne salariée, une journée de congé avec salaire est prévue si le mariage a lieu lors d'une journée travaillée. Pour le mariage des enfants de la personne salariée, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur, de l'enfant du conjoint, la loi octroie une journée sans salaire (art. 81, LNT).*



### 9.3 CONGÉ DE MALADIE ET PERSONNEL

*Nous suggérons fortement aux organisations de prévoir un nombre de jours de congé de maladie et de congés spéciaux. À vous de déterminer le nombre selon certains barèmes (ex. : une journée par mois de service) et si ces congés sont cumulables ou monnayables à la fin de l'année financière dans le cas où ils n'auraient pas été utilisés. Le nombre de jours octroyés par les organismes communautaires varie de 6 à 12 environ. Dans le cas où l'organisation ne dispose pas d'assurance collective, il peut adhérer au régime de prestations supplémentaires de chômage (PSC). Ce programme permet d'offrir un supplément aux prestations d'assurance emploi pendant les périodes de chômage attribuables à un arrêt temporaire de travail, à de la formation, à une maladie, à une blessure ou à une mise en quarantaine.*

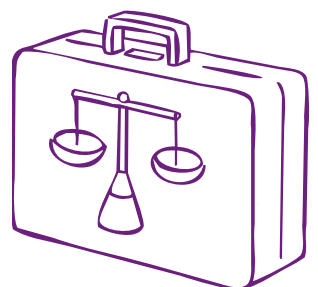
#### 9.3.1 Congés de maladie et congés pour visites médicales

La personne salariée régulière à temps plein accumulent \_\_\_\_\_ heures/jours par mois pour des congés payés de maladie et pour des visites médicales. La personne salariée à temps partiel accumule un nombre de jours au prorata des heures travaillées. Ces congés de maladie sont \_\_\_\_\_ (monnayables ou non et cumulables ou non d'une année à l'autre).

#### 9.3.2 Période de maladie prolongée

*L'employeur ayant adhérer au Programme de prestations supplémentaires de chômage (PSC) peut offrir un supplément qui n'excède pas 95 % de la rémunération hebdomadaire de la personne salariée lorsque le paiement est ajouté au taux de prestations d'assurance-emploi. Dans le cas où la personne salariée n'aurait pas droit à l'assurance-emploi, l'organisation aura à déterminer les conditions de la période de maladie prolongée de manière juste et équitable par rapport à l'ensemble des personnes salariées.*

En cas de maladie prolongée, la personne salariée se prévaudra du programme de l'assurance-emploi si elle y a droit.



### 9.3.3 Retour au travail

La personne salariée qui revient d'un congé de maladie d'au plus 52 semaines a le droit de revenir au poste qu'elle occupait avant son congé.

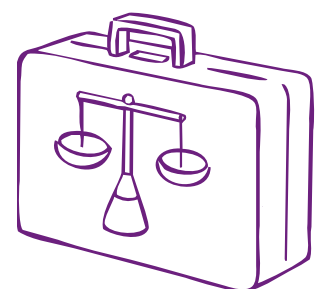
*La Loi des normes du travail établit le droit de s'absenter pour maladie ou accident sans toutefois prévoir une banque de congés payés en cas de maladie. Ainsi, une personne salariée qui justifie de trois mois de service continu peut s'absenter du travail, sans salaire, durant une période d'au plus 26 semaines sur une période de douze mois pour cause de maladie ou d'accident. À la fin d'une absence pour cause de maladie ou d'accident, l'employeur doit réintégrer la personne salariée dans son poste habituel avec les mêmes avantages.*

### 9.3.4 Congés spéciaux

*La raison d'être de ces congés peut être de différents ordres : prévention de l'épuisement, adaptation aux imprévus tels la fermeture d'une garderie, une tempête de neige ou d'autres considérations.*

- La personne salariée peut s'absenter jusqu'à concurrence de \_\_\_\_ (quatre jours/année) pour raisons personnelles.
- Ces congés personnels sont transformables en jours de vacances mais ne sont pas cumulables d'une année à l'autre.

*La Loi sur les normes du travail ne prévoit pas de congés spéciaux pour les personnes salariées.*



## ARTICLE 10

## OBLIGATIONS FAMILIALES ET CONGÉS PARENTAUX

## 10.1 CONGÉ DE MATERNITÉ OU D'ADOPTION

*De façon générale, les personnes salariées ont droit au congé de maternité prévu par la Loi sur les normes du travail. Elles peuvent bénéficier d'un congé de maternité ou d'adoption tel que le stipule la Loi sur les normes du travail avec des prestations prévues en vertu du régime fédéral des prestations d'assurance-emploi. Il est important que l'employeur vérifie les normes en application au moment du congé.*

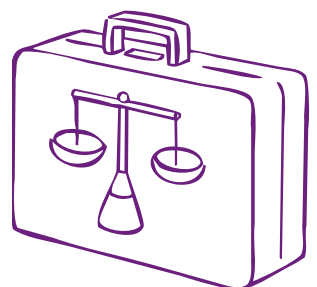
*Actuellement, en vertu du régime d'assurance-emploi, la durée maximale des prestations de maternité, des prestations parentales et des prestations de maladie est respectivement de 15 semaines, de 35 semaines et de 15 semaines. Le taux de prestations reçu est de 55 % de la rémunération assurable moyenne et peut être supérieur si le revenu familial est inférieur à 25 921 \$. Nous suggérons aux organisations d'utiliser le supplément complémentaire aux prestations de maternité, parentales et de compassion afin d'augmenter le revenu de la personne salariée qui reçoit des prestations d'assurance-emploi de maternité, parentales ou de compassion.*

Toute personne salariée a droit à un congé de maternité d'une durée de 18 semaines tel que prévu par la *Loi sur les normes du travail*.

La personne salariée peut répartir à son gré son congé, avant ou après la date prévue de la naissance. Le congé ne peut cependant commencer qu'à compter du début de la seizième (16e) semaine précédant la date prévue de l'accouchement.

Au moins trois semaines à l'avance, à moins de circonstances incontrôlables, la personne salariée doit prévenir par écrit l'employeur de son départ. Dans l'avis, elle précise son intention de se prévaloir du congé, la date du début du congé et celle du retour au travail. Un certificat médical doit accompagner le document.

La personne salariée, en congé de maternité ou d'adoption, doit, dans tous les cas, aviser son employeur par écrit de la date de son retour au moins trois semaines à l'avance. Si la personne salariée n'a pas envoyé cet avis dans les délais prescrit, elle est réputée avoir démissionné.



### 10.1 CONGÉ DE MATERNITÉ OU D'ADOPTION (SUITE)

À la fin du congé de maternité, l'employeur réinstalle la personne salariée à son poste régulier en lui accordant les avantages dont elle aurait bénéficié si elle était restée au travail, notamment le plan d'assurance collective, les vacances, les années de service et le salaire.

*La participation de la personne salariée aux régimes d'assurance collective et de retraite reconnus à son lieu de travail ne doit pas être affectée par l'absence de la personne salariée, sous réserve du paiement régulier des cotisations exigibles relativement à ces régimes et dont l'employeur assume sa part habituelle.*

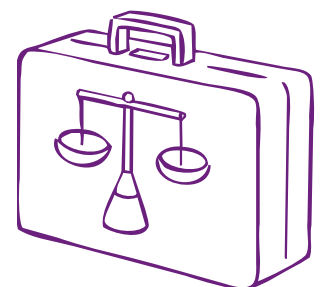
En accord avec l'employeur, la personne salariée peut, si elle le désire, joindre au congé de maternité les vacances auxquelles elle a droit au moment dudit congé.

La personne salariée peut prolonger son congé de maternité ou d'adoption avec un congé sans solde d'une durée maximale de cinquante-deux (52) semaines.

Pendant son congé de maternité, la personne salariée pourra toucher des prestations de maternité, à la condition de répondre aux critères d'admissibilité aux prestations de maternité tel qu'établis par Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Dans ce cas, la personne salariée a droit :

- à des prestations d'assurance-emploi de maternité, pendant quinze (15) semaines, payées par l'assurance-emploi;
- aux suppléments aux prestations d'assurance-emploi de maternité, soit deux semaines de salaires payées par l'employeur au taux prescrit par l'assurance-emploi et, après les deux semaines d'attente, à la différence entre \_\_\_\_\_ (suggestion de 70 %) du salaire brut hebdomadaire et la prestation d'assurance emploi reçue payée par l'employeur.

*La Loi sur les normes du travail (art. 81.4) accorde un congé de maternité non payé d'une durée de dix-huit semaines continues que la salariée peut répartir à sa guise avant et après l'accouchement, mais en tenant compte de la date prévue de l'accouchement. Certains événements précisés dans la loi peuvent modifier la durée du congé de maternité. La loi accorde un congé d'adoption de cinq jours à la personne salariée qui adopte un enfant. Deux de ces jours sont payés à certaines conditions, et le congé peut être fractionné. D'autre part, la loi autorise seulement un congé non payé de deux jours lors de l'adoption de l'enfant du conjoint.*





### 10.1.1 Retrait préventif (CSST)

Les dispositions concernant le retrait préventif sont prévues dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail (CSST). Si le médecin juge que les conditions de travail de la personne salariée peuvent nuire à sa grossesse, il remplit le «Certificat visant le retrait préventif et l'affectation de la travailleuse enceinte ou qui allaite ». La personne salariée remet le certificat à l'employeur qui tente d'affecter la personne à un autre poste. Si cela s'avère impossible, la personne salariée peut cesser de travailler et recevoir des indemnités. Les cinq premiers jours ouvrables sont aux frais de l'employeur. Communiquez avec le bureau de la CSST pour plus de renseignements.

## 10.2 CONGÉ DE PATERNITÉ

Nous suggérons qu'à l'occasion de l'accouchement de sa conjointe, la personne salariée ait droit à un congé payé d'une semaine régulière de travail.

La Loi sur les normes du travail (art.81.1) prévoit que la personne a le droit de s'absenter cinq (5) jours incluant deux jours payés en autant que la personne soit à l'emploi de l'organisation depuis plus de soixante (60) jours de calendrier.

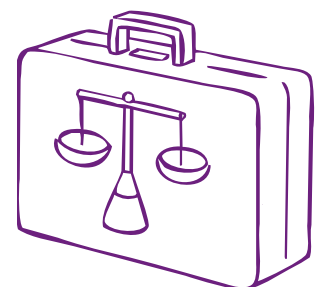
## 10.3 CONGÉ PARENTAL

La personne salariée éligible au congé parental de dix semaines additionnelles octroyées par la Loi sur l'assurance-emploi peut prendre ce congé dans les cinquante-deux semaines qui suivent la naissance ou l'adoption de l'enfant.

- Ce congé de dix semaines est pris par la mère ou le père et il peut être partagé entre les conjoints.
- Les deux conjoints peuvent jouir simultanément de leurs congés et droits et ainsi s'absenter en même temps.
- La personne salariée dont la conjointe accouche a droit à \_\_\_ jours de congés payés à partir de la date de l'accouchement.

La Loi sur les normes du travail (art.81.10) accorde à la personne salariée un congé parental après la naissance ou l'adoption d'un enfant dans le but de lui permettre de s'en occuper davantage. Sa durée peut atteindre 52 semaines. Le congé parental est accordé à la mère ou au père d'un enfant mineur et ne s'applique pas au salarié qui adopte l'enfant de son conjoint.

À partir du 1er janvier 2006, le Québec disposera d'un nouveau régime d'assurance parentale. Ce régime prévoit le versement d'une prestation financière à toutes les travailleuses et à tous les travailleurs admissibles qui se prévalent d'un congé de maternité, de paternité, d'adoption ou parental. Ce régime va remplacer les mesures actuelles offertes aux nouveaux parents en vertu du régime d'assurance-emploi administré par le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada (RHDC). La Loi sur l'assurance parentale étant très récente, nous vous invitons à consulter le site <http://www.rqap.gouv.qc.ca> pour plus d'informations.



## 10.4 CONGÉ POUR OBLIGATIONS PARENTALES ET FAMILIALES

La personne salariée a droit à 10 jours de congés payés pour s'occuper de ses enfants mineurs ou des enfants mineurs de son conjoint ou de sa conjointe, sur une période d'une année financière. Ces 10 jours de congés payés peuvent être fractionnés. Ils peuvent également être reliés à l'état de santé du conjoint ou de la conjointe, du père, de la mère, d'un frère, d'une sœur ou d'un des grands-parents.

*La Loi sur les normes du travail prévoit 10 jours par année sans salaire.*

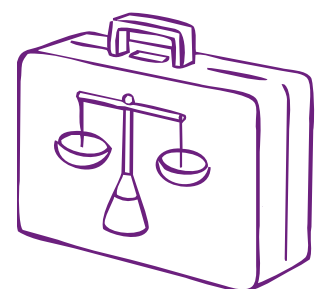
### 10.4.1 Congés pour grave maladie ou grave accident d'un proche (art. 79.8 LNT)

La personne salariée peut s'absenter, sans salaire, au plus douze semaines sur une période de douze mois pour s'occuper de son enfant, de l'enfant de son conjoint, de sa conjointe, de son père, de sa mère, de son frère, de sa sœur ou de l'un de ses grands-parents en raison d'une grave maladie ou d'un grave accident.

L'absence peut être prolongée si un enfant mineur de la personne salariée est atteint d'une maladie grave potentiellement mortelle. Elle se termine au plus tard 104 semaines après le début de l'absence.

*Des modifications importantes, entrées en vigueur en mai 2003, ont été apportées à la Loi sur les normes du travail dans l'intention de faciliter quelque peu la conciliation du travail avec les responsabilités familiales :*

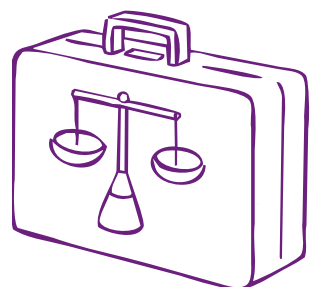
- *augmentation du nombre de jours (de 5 à 10 jours) pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents;*
- *inclusion du conjoint de même sexe;*
- *élargissement de l'application à un plus grand nombre de proches parents (père, mère, frère, sœur et grands-parents);*
- *allègement de l'obligation antérieure de la personne salariée de prendre tous les moyens raisonnables à sa disposition pour assumer autrement ses obligations et pour limiter la durée du congé en la remplaçant par l'obligation de prendre les moyens raisonnables à sa disposition pour limiter la prise et la durée du congé;*
- *possibilité de s'absenter du travail, pour la personne salariée justifiant de trois mois de service continu, pour une période d'au plus douze semaines sur une période de douze mois, en raison d'une grave maladie ou d'un grave accident de l'enfant, du conjoint ou de l'un des proches parents;*
- *prolongation de l'absence jusqu'à 104 semaines après le début si un enfant mineur de la personne salariée est atteint d'une maladie grave potentiellement mortelle, attestée par un certificat médical.*



**ARTICLE 11  
CONGÉS SANS SOLDE**

- La personne salariée peut obtenir un congé sans solde d'une durée maximale d'une année après \_\_\_\_\_ (*trois ans*) de service continu. Durant ce congé, la personne salariée n'accumule ni ancienneté ni vacances.
- Pour obtenir un tel congé, la personne salariée soumet sa demande à la personne gestionnaire-responsable (ou au conseil d'administration, selon le cas) dans un délai de \_\_\_\_\_ (*trois mois*) ouvrables pour tout congé sans solde d'une durée maximale \_\_\_\_\_ (*d'un an*). La personne salariée a droit, à son retour, au poste qu'elle occupait à son départ.
- Après un congé sans solde d'un an, la personne salariée ne pourra être éligible à une autre année sans solde qu'après \_\_\_\_\_ (*trois années supplémentaires*) de service continu.
- La personne gestionnaire-responsable (ou le conseil d'administration) et la personne salariée s'entendent sur les modalités du congé sans solde : durée, dates et conditions du retour.

*La Loi sur les normes du travail ne prévoit aucune modalité de congé sans solde.*



## ARTICLE 12 VACANCES ANNUELLES

*Il est important que l'employeur se fixe une date de référence pour fin de comptabilisation des vacances annuelles (exemple : entre le 1er avril et le 31 mars, entre le 1er janvier et le 31 décembre).*

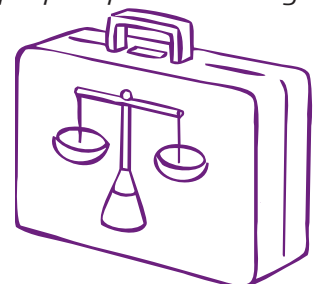
- La personne salariée à temps plein ayant moins d'un an de service continu (*par exemple au 31 mars*) a droit à 1 2/3 jour de congé annuel payé par mois de service. La personne salariée employée à temps partiel a droit au nombre de jours de congé payé équivalent au prorata des heures travaillées.
- La personne salariée ayant \_\_\_\_\_ (*un an*) et plus de service a droit à \_\_\_\_\_ (*quatre semaines*) de vacances annuelles payées. Ces quatre semaines peuvent être consécutives et au moins deux semaines doivent être prises pendant la période d'été. Le reste des vacances peut être pris à tout moment de l'année après entente avec la personne responsable de la gestion (*ou l'équipe de travail ou le conseil d'administration selon le mode de gestion de l'organisation*).
- La personne salariée, après \_\_\_\_\_ (*trois ans*) de service, a droit à \_\_\_\_\_ (*cinq semaines*) de vacances annuelles payées. Ces cinq semaines peuvent être consécutives et au moins trois semaines doivent être prises pendant la période d'été. Le reste des vacances peut être pris à tout moment de l'année après entente avec la personne gestionnaire-responsable (*ou l'équipe de travail ou le conseil d'administration selon le mode de gestion de l'organisation*).
- La période des vacances d'été commence la semaine de la fête nationale (semaine du 24 juin) et se termine le lendemain de la fête du Travail.
- L'année de référence se situe entre le \_\_\_\_\_ et le \_\_\_\_\_.  

jour, mois
jour, mois

*Selon la Loi sur les normes du travail (art. 74 et 75) la personne salariée doit recevoir en un seul versement son indemnité de vacances équivalant à 4 % ou à 6 % du salaire annuel brut, et ce, avant son départ.*

<b>Service continu</b>	<b>Durée du congé</b>	<b>Indemnité</b>
Moins d'un an	1 jour par mois de service	4 %
1 à 5 ans	2 semaines	4 %
5 ans et plus	3 semaines	6 %

*La personne salariée qui bénéficie d'un congé annuel de deux semaines a droit, si elle en fait la demande, à un congé annuel supplémentaire sans salaire d'une durée égale au nombre de jours requis pour porter son congé annuel à trois semaines.*



## ARTICLE 13

ÉVALUATION DE LA PERSONNE SALARIÉE<sup>4</sup>

*Nous recommandons aux organisations de procéder régulièrement à une évaluation de chacune des personnes salariées.*

### 13.1 MOMENT DE L'ÉVALUATION ET PROCESSUS DE RECOMMANDATION

L'évaluation de la personne salariée se fera au moment convenu et selon les modalités définies dans la politique d'évaluation en vigueur.

À la suite de cette évaluation, le comité d'évaluation tel que défini à l'article 13.2.2 transmettra à la personne salariée les aspects positifs ainsi que les éléments à améliorer et déterminera les recommandations à transmettre au conseil d'administration.

### 13.2 MODÈLE DE POLITIQUE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL SALARIÉ

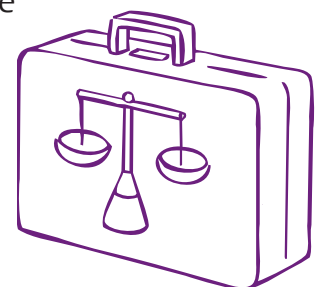
*Nous vous proposons ci-dessous un modèle d'évaluation du personnel salarié de votre organisation. La grille d'évaluation se trouve en annexe à l'outil 5, L'évaluation du personnel de la boîte à outils en gestion des ressources humaines.*

*Le conseil d'administration doit assumer l'évaluation de la personne responsable et, celle-ci, l'évaluation des personnes sous sa responsabilité. Il lui sera possible d'adapter la grille d'évaluation aux tâches et aux responsabilités des personnes salariées.*

Le système d'évaluation du rendement se veut l'instrument de communication privilégié entre l'employeur et la personne salariée, et ce, dans les deux sens. Il permet : 1) de canaliser l'échange d'information nécessaire à la réalisation des rôles respectifs; 2) d'apprécier la contribution de la personne salariée; 3) de s'entendre sur les moyens appropriés pour maintenir ou améliorer cette contribution à la réalisation de la mission de l'organisation.

Le système d'évaluation doit être perçu comme un processus continu de clarification du mandat, de correction des moyens pris, de motivation et de soutien à la personne salariée. Il est important de clarifier les résultats recherchés par l'organisation pour pouvoir ensuite préciser la contribution spécifique attendue de la part de la personne salariée.

<sup>4</sup> Pour en savoir plus : consulter l'outil 5 - *L'évaluation du personnel* de la présente boîte à outils en gestion des ressources humaines.



## 13.2 MODÈLE DE POLITIQUE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL SALARIÉ (SUITE)

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES :

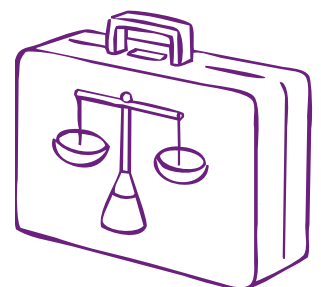
- apprécier la contribution de la personne salariée en relation avec l'atteinte des objectifs de l'organisation;
- stimuler la motivation et procurer une rétroaction;
- suggérer des moyens visant à maintenir et à améliorer le rendement.

### 13.2.1 Principes

1. La personne salariée doit participer pleinement au processus d'évaluation. Elle doit être reconnue comme première responsable de l'amélioration de son rendement. Le comité d'évaluation ou la personne gestionnaire-responsable doivent être perçus comme des personnes-ressources plutôt que comme des juges.
2. Le conseil d'administration est l'employeur de la personne gestionnaire-responsable. Il lui incombe d'assumer la tâche d'évaluation de cette personne. La personne gestionnaire-responsable doit évaluer les personnes salariées sous sa responsabilité.

*Dans un souci de rendre plus aisée la préservation de la confidentialité des informations contenues dans le dossier de la personne salariée, il est suggéré de ne transmettre aux administrateurs du conseil d'administration qu'une synthèse de l'évaluation.*

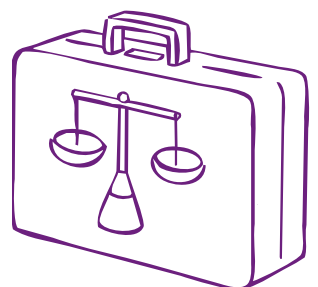
3. Les résultats de l'évaluation sont strictement confidentiels et seules les personnes autorisées (personne évaluée, personne administratrice mandatée par le conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable) ont accès aux documents ayant servi à l'évaluation.
4. La personne salariée a le droit d'enregistrer sa dissidence par écrit face aux résultats de l'évaluation. Elle peut en discuter avec la personne gestionnaire-responsable et, si nécessaire, avec le comité d'évaluation (selon les modalités prévues par l'organisation).



### 13.2.2 Processus

L'évaluation porte sur les qualités professionnelles et personnelles de la personne salariée en relation avec la description de tâches, la réalisation du plan de travail et les objectifs de l'organisation.

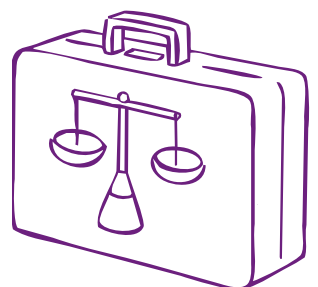
1. Le conseil d'administration forme un comité d'évaluation de la personne responsable composé de deux administrateurs. Le mandat est d'un an renouvelable. La personne gestionnaire-responsable assume l'évaluation des personnes salariées sous sa responsabilité.
2. Le comité d'évaluation détermine avec la personne responsable la ou les dates des rencontres d'évaluation, habituellement à la fin du contrat. La personne responsable détermine avec la personne salariée la date de la rencontre d'évaluation, habituellement une fois l'an.
3. Les personnes participant au processus d'évaluation doivent se préparer à l'avance à l'aide de la description de tâche, du plan de travail établi et de la grille d'évaluation.
4. Le comité d'évaluation ou la personne responsable complète le rapport d'évaluation (cosigné par la personne évaluée).
5. Dans le cas de l'évaluation de la personne responsable, le rapport est déposé au conseil d'administration avec les recommandations, et ce, avant l'assemblée générale des membres.





### 13.2.2 Processus (suite)

6. Si nécessaire, le contrat de travail de la personne gestionnaire-responsable sera révisé à la suite de son évaluation. Cette révision sera faite par le comité d'évaluation, en présence de la personne gestionnaire-responsable. Tout changement au contrat de travail devra être approuvé par le conseil d'administration.
7. Si nécessaire, le contrat de travail de la personne salariée sera révisé à la suite de son évaluation. Cette révision sera faite par le comité d'évaluation, en présence de la personne salariée. Le conseil d'administration en sera informé par la personne gestionnaire-responsable.



## ARTICLE 14 RÉSILIATION DU CONTRAT

### 14.1 DÉPART VOLONTAIRE

Toute personne salariée peut mettre fin à son contrat. Elle doit en aviser par écrit la personne responsable de la gestion \_\_\_\_\_ (*deux semaines*) avant son départ.

*Le Code civil du Québec, à l'article 2091, traite de délai raisonnable d'avis de la part de la personne qui veut quitter. Il n'y a cependant pas de normes ni de recours possible pour l'employeur pour exiger un délai d'avis de départ, autre que le civil. C'est donc une entente basée sur la bonne foi entre les deux parties.*

### 14.2 CONGÉDIEMENT

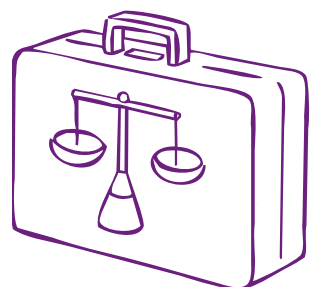
Une personne salariée ne peut être congédiée que pour des raisons justes et suffisantes. Le congédiement relève de la compétence du conseil d'administration.

#### 14.2.1 Mesures disciplinaires

Les mesures disciplinaires se veulent constructives et doivent être appliquées avec justice et équité ainsi que de manière progressive et uniforme. Selon la gravité et la fréquence des problèmes rencontrés et en tenant compte des circonstances, l'une ou l'autre des mesures disciplinaires suivantes peuvent être prises<sup>5</sup>:

- un avertissement verbal doit être donné à la personne salariée par la personne responsable de la gestion (*direction ou coordination*);
- un avertissement écrit doit être donné à la personne salariée par le conseil d'administration ou son mandataire (*membre du C.A., direction générale ou coordination*);
- \_\_\_\_\_ (*deux semaines*) après l'avis écrit, s'il n'y a toujours pas satisfaction, un deuxième avis écrit est remis à la personne salariée;
- dans les \_\_\_\_\_ (*trois jours*) suivant la réception du deuxième avis écrit, la personne salariée peut demander une rencontre avec la personne gestionnaire-responsable (*ou avec le conseil d'administration selon les modalités prévues par l'organisation*) pour discuter du problème;

<sup>5</sup> L'article est en grande partie inspiré d'un article sur la procédure de congédiement dans le contrat collectif de travail d'*Au bas de l'échelle* ainsi que de la procédure de congédiement décrite dans le modèle type de contrat de travail de l'*R des Centres de femmes du Québec*, automne 1998.



## 14.2.1 Mesures disciplinaires (suite)

- \_\_\_\_\_ (deux semaines) après le deuxième avis écrit, s'il n'y a toujours pas satisfaction, la personne salariée est avisée par écrit de son congédiement et des raisons qui le motivent par le conseil d'administration ou son mandataire;
- la personne salariée peut soumettre son congédiement à la médiation. La demande de médiation doit être adressée par écrit au conseil d'administration ou à son mandataire au plus tard \_\_\_\_\_ (trois jours) après la réception de l'avis écrit de congédiement. La médiation doit avoir lieu dans les \_\_\_\_\_ (quinze ou trente jours) suivant la demande;
- le conseil d'administration se réserve le droit de suspendre immédiatement la personne salariée s'il juge qu'elle a commis une faute grave et nuisible à l'organisation. Le fardeau de la preuve incombera au conseil d'administration.

*Au Québec, il n'y a ni loi ni règlements qui régissent spécifiquement les mesures disciplinaires en milieu de travail. Ce sont les tribunaux administratifs et judiciaires qui, par leurs décisions, ont établi des principes et des règles qui se sont généralisés et que l'on retrouve aujourd'hui dans de nombreux contrats de travail. Il ressort que l'on s'attend de l'employeur :*

- qu'il vérifie l'information et s'assure qu'il y a effectivement un problème;
- qu'il rencontre la personne salariée concernée;
- qu'il recherche conjointement avec la personne salariée des solutions aux problèmes identifiés;
- qu'il procède à une évaluation de la personne salariée si cela n'a pas déjà été fait;
- qu'il adopte une progression dans les types de mesures disciplinaires appliquées :
  - a) avertissement verbal;
  - b) avertissement écrit;
  - c) suspension avec ou sans salaire;
  - d) congédiement : c'est la mesure disciplinaire ultime. Elle doit être utilisée avec beaucoup de prudence étant donné les conséquences potentiellement sérieuses pour les deux parties.



## 14.3 AVIS DE CESSATION D'EMPLOI

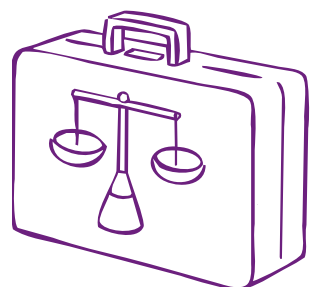
Une personne salariée qui est congédiée, licenciée ou mise à pied pour plus de six mois a droit au préavis suivant établi selon son service continu, sauf si elle a commis une faute grave ou si son départ est dû à un cas fortuit (par exemple : incendie des locaux de l'organisation) :

0 - 3 mois de service continu	aucun préavis
3 mois - 1 an	2 semaines
1 an - 2 ans	3 semaines
2 ans - 3 ans	4 semaines
3 ans - 4 ans	5 semaines
4 ans - 5 ans	6 semaines
5 ans - 6 ans	7 semaines
6 ans - 7 ans	8 semaines
7 ans - 8 ans	9 semaines
plus de 8 ans	10 semaines <sup>6</sup>

*L'employeur doit donner un avis écrit à la personne salariée avant de mettre fin à son contrat de travail ou de la mettre à pied pour six mois ou plus, sauf si elle a commis une faute grave ou si son départ est dû à un cas fortuit. Dans le cas d'un contrat à durée déterminée qui expire, ou pour une entreprise déterminée, l'employeur n'est pas tenu de donner cet avis. L'employeur qui ne donne pas d'avis doit verser au salarié une indemnité compensatrice équivalant à son salaire habituel pour une période égale à celle de l'avis auquel il avait droit, sans tenir compte des heures supplémentaires (art. 82 à 83.1 LNT).*

<b>Service continu</b>	<b>Durée de l'avis</b>
3 mois à 1 an	1 semaine
1 an à 5 ans	2 semaines
5 ans à 10 ans	4 semaines
10 ans et plus	8 semaines

<sup>6</sup> L'exemple de préavis provient du contrat collectif de travail de l'organisme *Au bas de l'échelle*.



## ARTICLE 15

MÉSÉSENTENTES<sup>7</sup> SUR L'INTERPRÉTATION ET L'APPLICATION DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

*En ce qui a trait à la « responsabilisation » collective dans la gestion des relations de travail au sein des organisations, elle peut se faire par le biais de la rencontre des parties, soit l'employeur et les personnes salariées, pour entente sur toute question relative à l'application et à l'interprétation de la politique de conditions de travail ou de la constitution d'un comité paritaire « permanent » de relation de travail.*

## 15.1 PRINCIPE

Dans le cas de mésentente sur l'interprétation et l'application des clauses de la présente politique de conditions de travail et de tout autre différend ayant trait aux relations de travail pouvant survenir entre les parties, celles-ci conviennent de privilégier d'abord un mode de résolution par voie de conciliation.

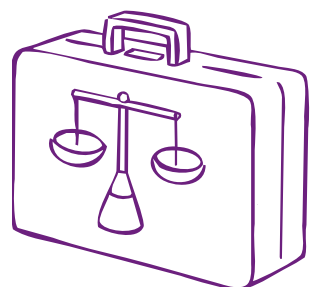
## 15.2 PROCÉDURES

En vue de régler, dans le plus bref délai possible, toute mésentente pouvant survenir, les parties conviennent de se conformer à la procédure suivante :

- 15.2.1 en cas de méséententes, les parties conviennent de s'aviser verbalement et par écrit de l'objet du litige et de chercher à le résoudre de bonne foi, rapidement et par voie de négociation;
- 15.2.2 si aucune solution mutuellement satisfaisante n'est trouvée, chaque partie peut demander par écrit de faire intervenir une personne médiatrice venant de l'extérieur et convenant aux deux parties;
- 15.2.3 si dans un délai de quarante cinq jours suivant la réception dudit avis écrit la médiation échoue, le litige est immédiatement soumis à une personne arbitre qui, après avoir entendu les parties, rend une décision que les parties s'engagent à respecter;
- 15.2.4 les parties conviennent que l'arbitre soit choisi sur la liste des arbitres du ministère traitant la question de l'emploi<sup>8</sup> au Québec. La personne salariée qui veut se prévaloir de l'arbitrage doit renoncer à tout autre recours civil;

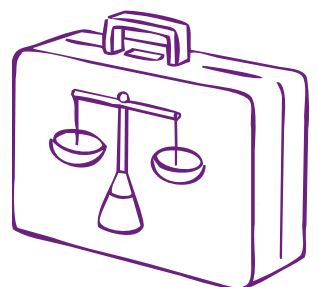
<sup>7</sup> Le présent article reprend presque textuellement les articles Mécanisme de règlement des conflits entre les personnes employées et entre les personnes employées et le conseil d'administration du contrat collectif de travail de l'organisme Au bas de l'échelle.

<sup>8</sup> Le ministère change de nom au rythme des gouvernements. En 2005, il s'agit du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, soit le MESSF.



### PROCÉDURES (SUITE)

- 15.2.5** les pouvoirs de l'arbitre nommé en vertu du paragraphe 15.2.4 de cet article sont ceux prévus par les articles 100 à 102 du Code du travail du Québec;
- 15.2.5** les frais de conciliation et d'arbitrage seront défrayés par l'organisation.



## ARTICLE 16

MÉSÉSENTENTE<sup>9</sup> ENTRE LES PERSONNES SALARIÉES

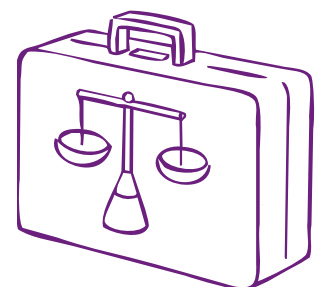
## 16.1 PRINCIPES

Dans le cas de méséentente pouvant survenir entre les personnes salariées, il convient de privilégier d'abord un mode de résolution pacifique des conflits.

## 16.2 PROCÉDURES

En vue de régler, dans le plus bref délai possible, toute méséentente pouvant survenir, les parties conviennent de se conformer à la procédure suivante :

- 16.2.1 en cas de méséentente, les parties conviennent de s'aviser verbalement de l'objet du litige et de chercher à le résoudre de bonne foi et rapidement;
- 16.2.2 si la méséentente persiste, les parties doivent tenter de résoudre le litige en passant par les structures internes décisionnelles allant jusqu'au conseil d'administration si nécessaire. À chaque étape, toutes les parties ont le droit d'être entendues;
- 16.2.3 si aucune solution mutuellement satisfaisante n'est trouvée, les parties ont la possibilité de demander par écrit au conseil d'administration de choisir et de faire intervenir une personne médiatrice venant de l'extérieur et convenant aux parties;
- 16.2.4 si dans un délai de trente jours suivant la réception dudit écrit la personne médiatrice échoue, il reviendra au conseil d'administration de prendre les mesures appropriées;
- 16.2.5 les frais de conciliation seront défrayés par l'organisation.





## ARTICLE 17 HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

*Les organisations œuvrant dans le champ de l'action communautaire et de l'économie sociale ne sont pas exemptes de la violence en leur sein. Le harcèlement psychologique et, plus globalement, la violence au travail y sont présents et constituent une préoccupation de plus en plus grande pour les divers acteurs sociaux. Le harcèlement psychologique peut avoir des effets dévastateurs sur la santé mentale des personnes salariées et des effets négatifs pour l'ensemble de l'organisation.*

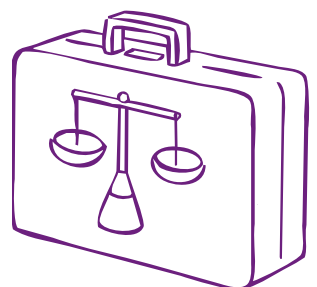
*Depuis le 1er juin 2004, une législation (Loi sur les normes du travail (LNT)) a été adoptée au Québec pour soutenir les personnes salariées touchées par cette forme de violence au travail et pour responsabiliser les employeurs face à leur obligation de préserver le droit d'un/e salarié/e à un environnement exempt de harcèlement psychologique. En tenant compte de cette obligation légale et du fait que les facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique sont la plupart du temps liés au contexte organisationnel et socio-économique, il est essentiel pour une organisation de se doter de mesures préventives pour contrer le harcèlement. Un modèle de politique pour un milieu de travail sans harcèlement psychologique vous est ici proposé.*

### 17.1 PRINCIPES

Le harcèlement psychologique au travail constitue une violation des droits de la personne salariée. En conséquence, l'organisation s'engage envers les personnes salariées à prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser, le cas échéant, le harcèlement psychologique.

Toute politique s'inspirera de :

- la Loi sur les normes du travail (article 81.19) qui stipule que « Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique »;
- la Charte des droits et libertés de la personne (article 4) qui indique que « Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation » et aussi (article 46) que « Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. »
- du Code civil du Québec (article 2087) qui établit que « L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. »



### 17.2 OBJECTIFS

- contribuer à la sensibilisation, à l'information et à la formation du milieu pour prévenir les comportements de harcèlement psychologique;
- maintenir un climat de travail exempt de harcèlement propre à protéger l'intégrité physique et psychologique des personnes ainsi que la sauvegarde de leur dignité;
- fournir le soutien nécessaire aux personnes victimes de harcèlement en établissant des mécanismes d'aide et de recours en matière de harcèlement.

### 17.3 DÉFINITION

*La définition du harcèlement psychologique retenue au Québec par le législateur (article 81.18 de la LNT) est la suivante : «...une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirées, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.*

*Une seule conduite grave peut constituer du harcèlement psychologique si elle porte atteinte à l'intégrité psychologique ou physique de la personne salariée et si elle produit un effet nocif continu.<sup>10</sup>»*

### 17.4 CHAMPS D'APPLICATION DE LA POLITIQUE

La politique s'applique aux relations entre les personnes salariées, peu importe le niveau hiérarchique organisationnel. Elle s'applique également aux personnes salariées victimes de harcèlement exercé par des personnes de l'extérieur, dans le cadre du travail (fournisseurs, membres de comités etc.).

<sup>10</sup> Pour en savoir plus sur le sujet, nous vous suggérons les documents suivants : Au bas de l'échelle, *L'abc des personnes non syndiquées, Vos droits au travail*, 2004.; l'outil 3 - *L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal* de la présente boîte à outils en gestion des ressources humaines.

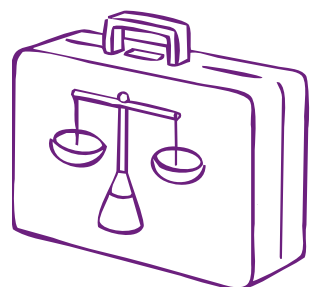


### 17.5 ENGAGEMENT DE L'ORGANISATION

- 17.5.1** L'organisation s'engage à ne tolérer aucune forme de harcèlement psychologique et à protéger toute personne salariée victime de harcèlement psychologique par un mécanisme interne d'aide et de recours.
- 17.5.2** Dans le traitement et le règlement d'un problème ou d'un conflit ayant trait au harcèlement psychologique, la personne victime de harcèlement ne doit en aucun cas subir de préjudice ou être l'objet de représailles.
- 17.5.3** L'organisation ne divulguera à quiconque les noms des personnes impliquées dans un problème de harcèlement psychologique, à moins que ces renseignements ne soient nécessaires à la conduite d'une enquête ou à l'imposition de mesures disciplinaires.

### 17.6 MOYENS D'ACTION

- 17.6 .1** L'organisation sensibilise les personnes salariées à la problématique du harcèlement psychologique et leur fournit une information adéquate à cet égard.
- 17.6 .2** Elle met à la disposition des victimes de harcèlement psychologique un mécanisme interne d'aide et de recours et s'assure que toutes les personnes sont bien informées de l'existence de ce mécanisme.
- 17.6 .3** Dans le cadre de ses pratiques de gestion et par le respect de ses politiques de gestion des ressources humaines, l'organisation maintient des mesures favorisant un milieu de travail exempt de discrimination et d'iniquité.



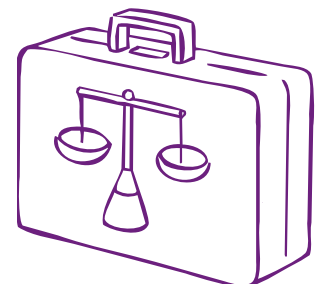
**17.7 MÉCANISME DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET PROCÉDURES**

- 17.7.1** Un comité de gestion des plaintes est constitué. Il est composé de la personne gestionnaire-responsable, d'un membre du conseil d'administration de l'organisation ainsi que d'une personne salariée proposée toute par les personnes salariées de l'organisation.
- 17.7.2** Toute personne qui se croit victime de harcèlement psychologique peut, dans les 90 jours qui suivent la dernière manifestation de cette conduite, communiquer avec une personne faisant partie du comité. À la suite de cette communication, une rencontre aura lieu pour évaluer la situation, obtenir par écrit le détail de la nature des allégations, le nom de la personne mise en cause, la date de l'incident ou des inci-dents, leur description et, advenant le cas, le nom des témoins. S'il y a lieu, une intervention rapide sera entreprise pour faire cesser le harcèlement psychologique.
- 17.7.3** Le comité peut faire enquête, entendre les parties et recommander que des mesures soient prises. La détermination des mesures à prendre et les décisions relatives à leur mise en application relèvent de la personne responsable de la gestion avec l'approbation du conseil d'administration de l'organisation.
- 17.7.4** Le comité pourra s'adjoindre, dans certains cas, des ressources spécialisées pour aider à faire cesser une situation de harcèlement psychologique et pour en prévenir d'autres.
- 17.7.5** Outre le mécanisme interne de recours, une personne salariée de l'organisation qui se sent victime de harcèlement psychologique peut porter plainte à la Commission des normes du travail.

**17.8 RESPONSABILITÉ PARTAGÉE**

La prévention est l'affaire de tous et toutes. La personne salariée doit non seulement éviter de harceler, mais elle doit aussi contribuer activement à maintenir un milieu de travail sans harcèlement.

Par ailleurs, aucune plainte ne doit être déposée en vue de nuire à autrui ou d'une manière excessive et déraisonnable, ce qui va à l'encontre des exigences de la bonne foi.



## ARTICLE 18 POLITIQUE SALARIALE ET AVANTAGES SOCIAUX

*Une politique de conditions de travail doit inclure un volet " politique salariale " établi à partir de paramètres telles les normes gouvernementales, les conditions économiques de l'organisation, l'évaluation des postes (exigences de la tâche) et l'inflation<sup>11</sup>. La politique salariale s'appuie sur des principes d'égalité et d'équité. Elle détermine des choix quant à la rémunération globale des personnes salariées et comprend le salaire, les primes ou bonus et les avantages sociaux. Le salaire est le principal élément de la rémunération globale.*

### 18.1 SALAIRE (libellé dans sa plus simple expression sans classe salariale)

Pour l'année financière \_\_\_\_\_, (2005-2006) la rémunération des personnes salariées sur une base régulière est de \_\_\_\_\_ \$ l'heure.

Les augmentations ou indexations de salaire sont payées rétroactivement au \_\_\_\_\_ (jour et mois) de l'année en cours.

### 18.2 AVANTAGES SOCIAUX<sup>12</sup>

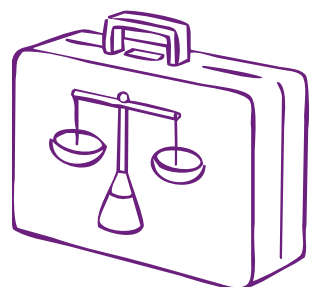
*Dans le contexte socio-économique et politique actuel, se doter d'une assurance collective devient de plus en plus une préoccupation et une nécessité. Pour un organisme communautaire, cela représente un investissement financier important. Les coûts de l'assurance peuvent être ré-partis de diverses façons. La formule la plus souvent rencontrée est la répartition 50/50, mais il n'est pas rare que la part de l'employeur soit plus élevée.*

*Il est difficile et plus coûteux pour un organisme communautaire ayant peu de personnes salariées d'avoir son propre plan d'assurance collective. Pour parer à cette situation, il est possible de se joindre à d'autres organismes afin d'augmenter le bassin de ressources et de diminuer les coûts. La retraite devient également un sujet de préoccupation dans les organismes communautaires. Les REER collectifs peuvent représenter une formule intéressante pour l'organisation et ses personnes salariées.*

- 18.2.1** La personne salariée peut bénéficier, si le nombre de personnes salariées le permet et si les personnes salariées le souhaitent, d'une assurance salaire défrayée par l'employeur et la personne salariée dans une proportion respective de 50 % - 50 %.

<sup>11</sup> Pour en savoir plus, consulter l'outil 6 - *La politique salariale* de la présente boîte à outils en gestion des ressources humaines.

<sup>12</sup> Le Centre de formation populaire et Relais-femmes ont mené une recherche en 2004 sur les conditions de travail dans les organismes communautaires et plus spécifiquement sur les avantages sociaux et les assurances collectives. Cette recherche pourrait avoir des retombées intéressantes pour les organismes communautaires. Un document devrait paraître au printemps 2005.



- 18.2.2** Toute personne salariée ayant obtenu le statut de personne salariée régulière peut adhérer au régime enregistré d'épargne-retraite (REER) offert par l'organisation. L'adhésion est possible dès le premier jour de l'obtention de la permanence. La contribution pour l'année \_\_\_\_\_ est de \_\_\_\_\_ \$ pour chacune des parties et est répartie sur 26 payes. La contribution pour les personnes salariées à temps partiel est calculée au prorata des heures travaillées.

Les personnes salariées bénéficiant des prestations supplémentaires de chômage (PSC) (congé de maternité, congé parental et congé de maladie) conservent le privilège du REER.

- 18.2.3** Toute personne doit fournir sa part au REER collectif pour avoir droit à la part de l'employeur.

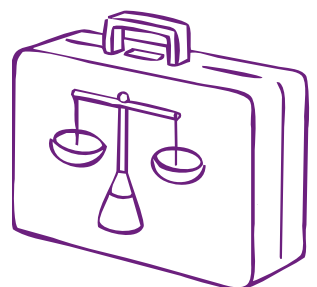
### 18.3 ASSURANCES

*Une assurance « responsabilité civile » variera selon le type d'organisation, ses activités, les professionnels qui y travaillent, les actes qu'on désire couvrir, etc. Si une assurance responsabilité civile a été prise par l'organisation pour les membres de son conseil d'administration, cette couverture pourrait s'étendre à certains actes posés par les personnes salariées de l'organisation (Bureau d'Assurance du Canada).*

- 18.3.1** Assurance responsabilité civile générale  
Assurance responsabilité des administrateurs  
Assurance responsabilité professionnelle

- 18.3.2** Assurance automobile

*Lorsque le/la salarié/e utilise son automobile dans le cadre de ses fonctions, il peut arriver qu'il/elle ait à déboursier un montant supplémentaire pour ses assurances. L'employeur pourrait décider de payer la différence entre le montant de l'assurance de base et de l'assurance requise.*

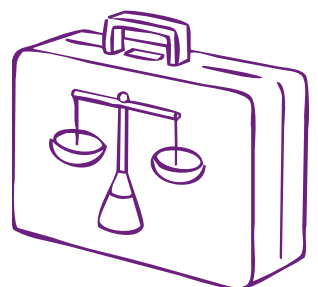


### ARTICLE 19 FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Chaque personne salariée a droit à \_\_\_\_\_ jours de formation par année d'ancienneté jusqu'à un maximum de \_\_\_\_\_ (*cinq jours par année*). L'employeur s'engage à payer une somme équivalente à \_\_\_\_\_ (1 %) du salaire de chaque personne salariée pour la formation.

La formation doit être en lien avec les fonctions de la personne salariée et être approuvée par la personne responsable de la gestion.

*L'employeur doit rembourser à la personne salariée les frais raisonnables encourus lorsque, sur sa demande, la personne salariée doit effectuer un déplacement ou suivre une formation.*

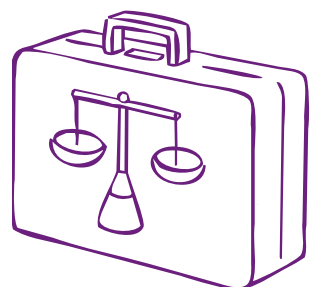




### ARTICLE 20 DISPONIBILITÉ

*Il est important de déterminer les règles concernant la disponibilité quand il y a des personnes salariées sur une liste de rappel.*

- 20.1 La personne salariée sur liste de rappel doit compléter la fiche de disponibilité sur laquelle elle inscrit les jours et les heures où elle est disponible. Cette disponibilité doit correspondre au temps réellement disponible pour l'organisation.
- 20.2 Si la personne salariée doit modifier ses heures de disponibilité pour des raisons valables telles que maladie, emploi, vacances, etc., elle doit en aviser la personne responsable.
- 20.3 L'employeur détermine les périodes de mises en disponibilité et procède au renouvellement des fiches deux fois par année.
- 20.4 Après trois refus consécutifs sans motif valable de la personne salariée, l'employeur se réserve le droit de suspendre sa mise en disponibilité.



## ARTICLE 21 POLITIQUE DE FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DE SÉJOUR

*Nous reproduisons ici la politique de frais de déplacement. Les montants sont inscrits à titre indicatif seulement. L'important, c'est que l'organisation établisse sa politique selon les tarifs qu'elle juge adéquats.*

### 21.2 Repas

- pour le déjeuner \_\_\_\_\_ (10 \$)
- pour le dîner \_\_\_\_\_ (15 \$)
- pour le souper \_\_\_\_\_ (20 \$)

### 21.2 Transport

*Le taux remboursé du kilométrage varie d'une organisation à l'autre. En général, il est fixé autour de 34 ¢ à 37 ¢ et diverses considérations sont prises en compte dont notamment les plus grandes distances à parcourir en région pour se rendre d'un point à un autre.*

**21.2.1** La personne salariée qui utilise le taxi, l'autobus, le train ou l'avion a droit au remboursement du coût réel de son passage sur présentation d'une pièce justificative. Le talon du billet est exigé comme pièce justificative.

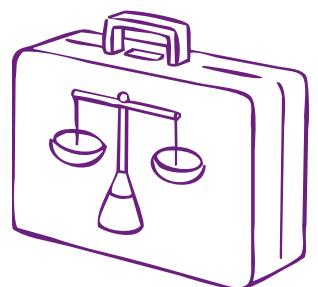
Les déplacements effectués en automobile sont remboursés de la façon suivante :

\_\_\_\_\_ (40 ¢/km) pour les \_\_\_\_\_ (8 000) premiers kilomètres d'une année financière.

\_\_\_\_\_ (37 ¢/km) pour le kilométrage compris entre \_\_\_\_\_ (8000 km) et \_\_\_\_\_ (18 000 km) au cours d'une année financière.

**21.2.2** Dans la mesure du possible, le covoiturage est recommandé.

**21.2.3** Dans le cas de longues distances à parcourir, la location d'un véhicule pourra être considérée après avoir comparé les coûts d'utilisation du véhicule personnel et du véhicule de location.



### 21.4 Frais de gardiennage

Lorsqu'une personne salariée ou l'administrateur/trice doit se déplacer pour une réunion ou pour représenter l'organisation, il/elle aura droit à un remboursement de ses frais de gardiennage sur présentation d'un reçu.

### 21.5 Frais de logement

Les frais réels de logement pour une personne seront remboursés sur présentation de l'original de la note de l'établissement hôtelier. Dans la mesure du possible, le partage des chambres est recommandé.

Les suppléments encourus pour l'occupation double sont à la charge de la personne en occupation double si elle n'a pas de lien avec l'organisation.

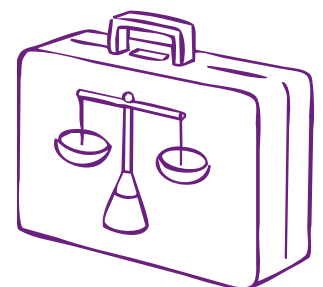
Des dépenses de logement jusqu'à concurrence de \_\_\_\_ (100 \$) par nuitée sont autorisées.

Si une personne, dans l'exercice de ses fonctions, loge chez un parent ou un ami, elle a droit à un remboursement de \_\_\_\_ (19.15 \$ par jour).

Une allocation quotidienne de \_\_\_\_ (4.95 \$) est accordée pour un voyage comportant un coucher dans un établissement hôtelier.

### 21.6 Avance pour frais de déplacement

Une personne salariée peut demander une avance qui totalise des dépenses supérieures à \_\_\_\_ (200 \$).



**ARTICLE 22****ACCIDENT DE TRAVAIL EN FONCTION DES RÈGLEMENTS DE LA CSST**

*Les personnes salariées sont protégées par deux lois d'ordre public : la Loi sur les accidents du travail (LATMP) visant à réparer les lésions professionnelles et leurs conséquences, et la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) ayant pour but l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des personnes salariées. Ces lois sont administrées par la Commission de la sécurité et santé au travail (CSST).*

*On entend par « lésion professionnelle » tant une maladie ou une blessure causée par un accident de travail qu'une maladie professionnelle.*

*La procédure ci-dessous respecte les règles de la Loi sur la santé et la sécurité au travail. Lorsqu'un accident survient, il doit être rapporté à l'employeur et inscrit dans un registre indiquant les circonstances de l'accident, le lien avec le travail et la blessure occasionnée (art.265 et suivants, Art.280 et suivants LATMP).*

**22.1 PROCÉDURE À SUIVRE****22.1.1 L'employeur**

Si une personne salariée se blesse au travail, elle doit en aviser le plus rapidement possible la personne responsable. Celle-ci doit inscrire dans un registre les circonstances de l'accident, le lien avec le travail, la ou les blessures occasionnées, l'heure et le nom des témoins, le cas échéant. Cette description doit être signée par la personne salariée si celle-ci est en accord. L'employeur doit par la suite téléphoner à la CSST afin de connaître les procédures à suivre.

**22.1.2 La personne salariée**

La personne doit se présenter le plus rapidement possible à une clinique médicale, un CLSC ou un centre hospitalier pour se faire traiter.

- Elle doit indiquer que l'accident est survenu sur les lieux du travail.
- Elle doit aviser le plus tôt possible la personne responsable.
- Elle doit informer la personne responsable des conclusions de l'examen médical.

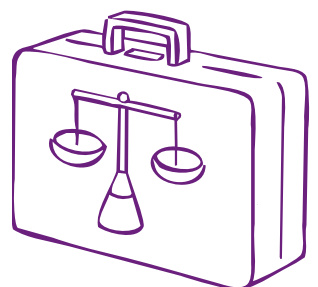


### 22.2 PRESTATIONS DE LA CSST-EMPLOYEUR

La CSST paie directement la personne salariée concernée à 90 % du salaire net (le salaire est non imposable) pour toute la durée du versement de ses prestations. Cependant, les 14 jours suivant l'accident sont payables par l'employeur et seront remboursés par la CSST sur acceptation du dossier (art. 268 de la Loi sur la santé et la sécurité au travail). Dans le cas d'une absence prolongée causée par un accident de travail, les prestations versées par la CSST s'appliquent dès le lendemain de l'accident. L'employeur doit verser le salaire habituel pour toutes les heures où la personne salariée aurait travaillé le jour de l'accident.

### 22.3 REMBOURSEMENT DES DÉPENSES

La CSST rembourse partiellement certaines dépenses encourues à cause de l'accident comme le bris de lunettes ou autres. La liste des dépenses admissibles est fournie à la personne salariée par la CSST.



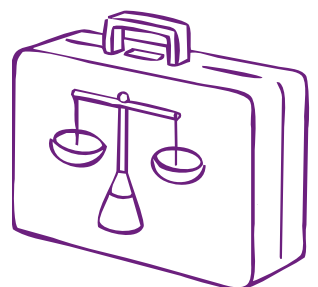
### ARTICLE 23

#### RENOUVELLEMENT DU CONTRAT DE TRAVAIL INDIVIDUEL ET DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

*Une révision périodique de la politique de conditions de travail et du contrat de travail individuel est nécessaire. Nous proposons que cette révision se fasse annuellement afin d'effectuer les ajustements nécessaires et pour que les outils demeurent pertinents.*

Le contrat de travail individuel sera révisé à la suite de l'évaluation annuelle des personnes salariées concernées.

La politique de conditions de travail (ou le contrat collectif de travail) sera aussi revue à chaque année en fonction des changements survenus dans le cadre légal et au sein de l'organisation.



## ARTICLE 24

## NÉGOCIATION DE LA POLITIQUE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

*Les organisations ont une spécificité culturelle<sup>13</sup> et des particularités en regard de la relation d'emploi. Elles cherchent à se distinguer du modèle traditionnel d'organisation du travail et privilégient des formes de gestion plus démocratiques, centrées sur la dimension humaine, le pouvoir d'être et d'agir au sein de l'organisation, l'autonomie dans le travail et le partage de l'influence sur les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisation. En considérant la culture propre à l'organisation, la détermination des conditions de travail variera suivant le degré de concertation et de collaboration entre le conseil d'administration, la personne gestionnaire-responsable et l'équipe de travail, allant de la consultation à la négociation.*

## 24.1 MODE DE NÉGOCIATION

*La politique de conditions de travail peut être négociée de diverses façons et en fonction de plusieurs facteurs, dont la culture et la taille de l'organisation. Un comité de négociation ad hoc (composé d'un ou de deux membres du conseil d'administration, d'une personne salariée déléguée par l'équipe de travail et de la personne gestionnaire-responsable) peut par exemple être formé. La politique de conditions de travail peut par ailleurs être négociée collectivement entre l'équipe de travail et le conseil d'administration.*

La politique de conditions de travail se négocie \_\_\_\_\_ (collectivement ou par un comité de négociation) selon le processus de négociation préalablement défini dans un document de régie interne.

24.2 MÉSENTENTE<sup>14</sup>

En cas de mécontentement, les parties auront recours à une personne conciliatrice extérieure. Le conseil d'administration aura la responsabilité de trancher.

<sup>13</sup> Sur la culture organisationnelle communautaire, nous vous suggérons de consulter : Nancy Guberman et coll., " Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires ", *Nouvelles pratiques sociales*, 1994, vol. 7, n° 1, p. 45-62. Sur la gestion des organisations de l'économie sociale, nous vous suggérons : Carolina Andion et Marie-Claire MALO, *La gestion des organisations de l'économie sociale*, Cahiers du CRISES, Université du Québec à Montréal, n° 9803, 1998.

<sup>14</sup> Pour en savoir plus, nous vous suggérons de consulter la section sur la gestion de conflit de l'outil 2 -*La coordination d'une l'équipe de travail* de la présente boîte à outils en gestion des ressources humaines.





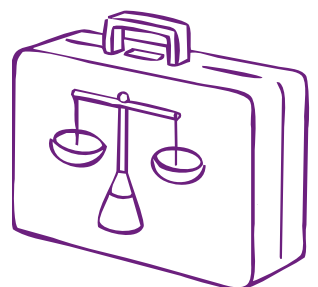
Date de la signature de la politique de conditions de travail : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Signature de la personne présidente du conseil d'administration

\_\_\_\_\_  
Signature de la personne secrétaire du conseil d'administration

\_\_\_\_\_  
Signature de la personne gestionnaire-responsable

\_\_\_\_\_  
Signature de chacune des personnes salariées couverte par la politique de conditions de travail



AU BAS DE L'ÉCHELLE. *L'ABC des non-syndiqué(e)s*, Montréal, 1997, 85 p. (révision en cours).

AU BAS DE L'ÉCHELLE. *Contrat collectif de travail*, Montréal, 2002-2003, 17 p.

BAUDOUIIN et RENAUD. *Code civil/Civil Code 1995-96* (Judico), Montréal, Wil-son et Lafleur, 1995.

BONHOMME, Robert, Clément GASCON et Laurent LESAGE. *Le contrat de travail en vertu du Code civil du Québec*, Cowansville, Yvon Blais, 1994.

BORNAIS, René. *Profil des organismes communautaires Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*, ROC GÎM, 1998, 122 p.

CANTIN, Isabelle et Jean-Maurice CANTIN. *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2004, 197 p.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE. *Contrat de travail*, Montréal, 1992.

CENTRE ST-PIERRE. *Nouvelles normes du travail et prévention du harcèlement psychologique dans les organismes communautaires*, Montréal, 55 p.

COMITÉ D'ACTION DES NON-ORGANISÉ-ES (CANO). *Travail autonome*, Trois-Rivières, 1997.

QUÉBEC. COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL DU QUÉBEC. *Un milieu de travail sans harcèlement psychologique c'est l'affaire de tous !*, 2004, 11 p.

QUÉBEC. COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL DU QUÉBEC. *Les normes du travail au Québec*, 2003, 19 p.

QUÉBEC. COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL (CSST). *Prévention. Travailler en sécurité pour une maternité sans danger...*, DC 100-1582-1 (97-01).

QUÉBEC. COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL. *Accident du travail. La protection du revenu du travailleur*, DC 100-1512 (95-03).

QUÉBEC. COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL. *Accident du travail. Quoi faire en cas d'accident ?*, DC 100-1501-1 (95-11).

DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Travailler dans le communautaire*, Montréal, Pres-ses de l'Université du Québec, 2003, 140 p.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE, <http://www.hrvs-rhsbc.ca>

DUVAL, Michelle, Nancy GUBERMAN et Ginette LÉVESQUE. *Une politique de travail pour les travailleuses contractuelles dans les groupes de femmes : document de réflexion*, Montréal, UQAM-Relais-femmes, 2000.



L'R DES CENTRES DE FEMMES. *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Mon-tréal, 2001.

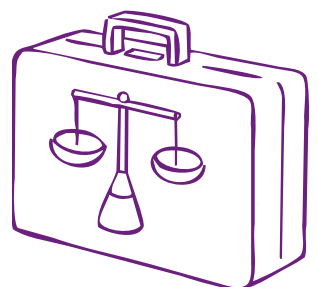
RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX GASPÉSIE/ÎLES DE LA MADELEINE. *Politique de frais de déplacement*.

REGROUPEMENT DES FEMMES DE GASPÉ. *Système d'évaluation du rendement de la coordonnatrice*.

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE LA GASPÉSIE/ILES-DE-LA-MADELEINE. *Politique salariale*, 2004.

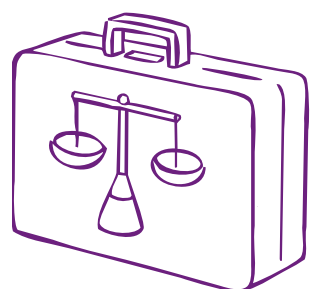
SIRARD, Ronald avec la participation de C. ARMSTRONG. *La rédaction du contrat individuel de travail: pourquoi et comment*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, 1990.

VILLAGI, Jean-Pierre. *La protection des travailleurs. L'obligation générale de l'employeur*, Cowansville, Yvon Blais, 1996.



**Liste des documents à inclure dans votre politique de conditions de travail :**

1. Contrat de travail de la personne salariée
2. Modèles de description de tâches
3. Modèle d'une grille salariale
4. Modèle d'évaluation du personnel (voir l'outil 5 - L'évaluation du personnel)
5. Lettres types pour l'accusé de réception d'une demande d'emploi ou de refus (voir l'outil 4 - Le recrutement et la sélection du personnel)
6. Autres documents (exemples : la feuille de temps, une liste des personnes salariées selon leur ancienneté, la politique de formation)



### Contrat de travail de la personne salariée

Le présent contrat s'applique selon les conditions qui prévalent dans la politique des conditions de travail de (nom de l'organisation).

Il est convenu entre

\_\_\_\_\_ (Nom de l'organisation)  
et

\_\_\_\_\_ (Nom de la personne salariée)

\_\_\_\_\_ (titre du poste) \_\_\_\_\_ (statut d'emploi)

La personne salariée s'engage à respecter les rôles et les tâches reliés au poste de \_\_\_\_\_ (titre du poste), dont le détail se trouve dans la description de tâches annexée à ce document.

L'employeur s'engage à verser une rémunération brute de \_\_\_\_\_\$/l'heure, à raison de \_\_\_\_\_ heures par jour et de \_\_\_\_\_ jours/semaine. L'employeur s'engage également à renouveler ce contrat d'embauche chaque année, et ce, en début d'année financière (sauf pour les contractuels/les) après évaluation.

Ce contrat s'applique du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_.

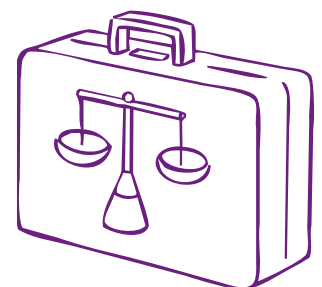
En foi de quoi, les parties ont signé à \_\_\_\_\_ (municipalité)  
ce contrat le \_\_\_\_\_. (Date, année)

\_\_\_\_\_ (Personne salariée)

\_\_\_\_\_ (Nom + titre mandataire)

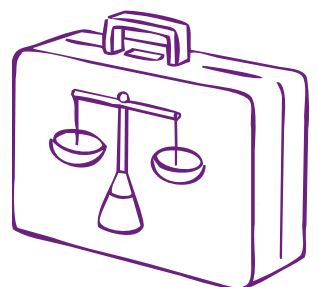
Ancienneté reconnue : \_\_\_\_\_ Expérience reconnue (années) : \_\_\_\_\_

Particularités : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Modèles de description de tâches

1. Personne responsable
2. Animateur/trice
3. Intervenant/e
4. Secrétaire-réceptionniste
5. Préposé/e à l'entretien
6. Intervenant/e de nuit



## 1. Personne responsable

### Sommaire de la fonction

Sous l'autorité du conseil d'administration, la personne responsable planifie, organise, dirige, coordonne et contrôle les activités de l'organisation, en détermine les objectifs, élabore ou approuve des lignes directrices.

### Tâches et responsabilités

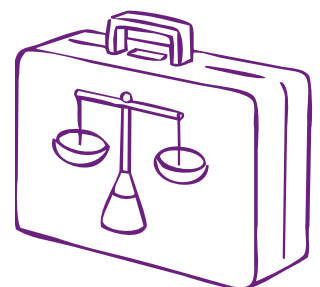
1. Élaborer, en collaboration avec le conseil d'administration, le plan d'action et les orientations.
2. Voir à la bonne gestion de l'équipe de travail.
3. Voir à l'administration générale de l'organisation.
4. Rédiger les rapports d'activités et les soumettre au conseil.
5. Administrer et coordonner les divers services et activités.
6. Établir les besoins en ressources humaines, matérielles et financières; préparer le budget et produire les rapports financiers.
7. Administrer et vérifier les résultats de différentes activités, veiller à la rédaction et à l'application des politiques et règlements.
8. Représenter l'organisation et voir à sa promotion.
9. Exécuter toute autre tâche reliée à sa fonction.

La liste des tâches et responsabilités ci-dessus énumérées est sommaire et indicative. Il ne s'agit pas d'une liste complète et détaillée des tâches et responsabilités susceptibles d'être assumées par une personne salariée occupant cette fonction.

### **Qualités requises à définir par l'organisation**

#### *Qualités requises suggérées :*

Connaissance du milieu communautaire et de l'économie sociale;  
 Connaissance de la problématique liée à l'emploi;  
 Autonomie, initiative, leadership.





## 2. Animateur/trice

### Sommaire de la fonction

Sous la responsabilité de la personne responsable, l'animateur/trice coordonne et anime les activités.

### Tâches et responsabilités

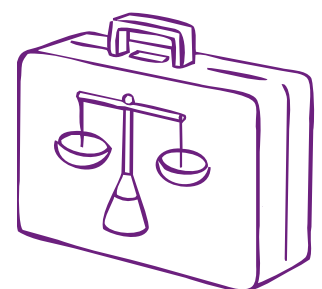
1. Planifier, organiser, animer et faire la promotion d'activités sociales, récréatives, éducatives et autres.
2. Appuyer et seconder la clientèle dans la prise en charge d'activités qui favorisent l'autonomie.
3. Établir des rapports sur les activités : présences, participation, recommandations.
4. Collaborer à l'identification des besoins en matière d'activités, de matériel, d'équipement et autres ressources.
5. Agir comme personne-ressource : accueil, inscriptions, observation des règles et des normes de sécurité; suivi des demandes et encadrement général des participants et participantes.
6. Créer un climat de détente et désamorcer les situations susceptibles de causer des tensions.
7. Participer à des réunions de groupe et collaborer avec les autres membres du personnel salarié.
8. Exécuter toute autre tâche reliée à sa fonction, à la demande de la personne responsable.

La liste des tâches et responsabilités ci-dessus énumérées est sommaire et indicative. Il ne s'agit pas d'une liste complète et détaillée des tâches et responsabilités susceptibles d'être assumées par une personne salariée occupant cette fonction.

### **Qualités requises à définir par l'organisation**

*Qualités requises suggérées :*

Capacité de travailler en équipe, selon un horaire de jour et de soir;  
Entregent, autonomie, facilité de communication, dynamisme, initiative.



## 3. Intervenant/e

**Sommaire de la fonction**

Sous l'autorité de la personne responsable, l'intervenant/e soutient et assiste les participants/es dans leurs projets et démarches vers l'autonomie.

**Tâches et responsabilités**

1. Préparer un plan de travail pour chaque participant/e; se rendre accessible pour des rencontres individuelles; encourager la vie de groupe et les échanges; contribuer à rétablir l'harmonie en situation de crise.
2. Conseiller les personnes pour le développement de leurs activités de réinsertion sociale, culturelle et professionnelle.
3. Assister les personnes dans leur quotidien : ménage, transport, magasinage, recherche d'un emploi ou autres.
4. Voir au milieu de travail : aménagement, propreté, installation des équipements, maintien de l'ordre et de la sécurité.
5. Participer aux séances de formation et aux réunions d'équipe et collaborer avec d'autres partenaires.
6. Gérer la petite caisse en respectant le budget.
7. Exécuter toute autre tâche reliée à sa fonction, à la demande de la personne responsable.

La liste des tâches et responsabilités ci-dessus énumérées est sommaire et indicative. Il ne s'agit pas d'une liste complète et détaillée des tâches et responsabilités susceptibles d'être assumées par une personne salariée occupant cette fonction.

**Qualités requises à définir par l'organisation**

*Qualités requises suggérées :*

Empathie;  
Autonomie et sens des responsabilités;  
Aptitude à analyser et à juger une situation;  
Disponibilité de jour et de soir selon un horaire flexible.



## 4. Secrétaire-réceptionniste

**Sommaire de la fonction**

Sous l'autorité de la personne responsable, le/la secrétaire-réceptionniste s'occupe de l'accueil, de la réception, des appels téléphoniques et du travail général de secrétariat.

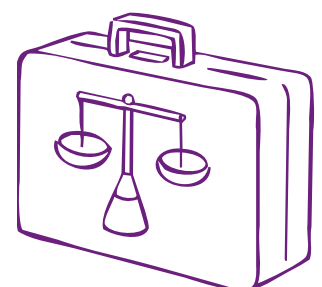
**Tâches et responsabilités**

1. Accueillir les visiteurs, répondre à leur demande d'information générale ou les diriger vers les personnes appropriées.
2. Commander les différentes fournitures de bureau et d'entretien ménager.
3. Recevoir les appels téléphoniques et les acheminer ou prendre les messages.
4. Faire le suivi des allers et venues.
5. Recevoir, dater et distribuer le courrier selon les méthodes établies; adresser le courrier sortant et expédier divers documents.
6. Dactylographier divers documents tels que lettres, notes manuscrites, procès-verbaux, rapports, réquisitions, tableaux, bulletins, etc.
7. Classer, vérifier, tenir à jour et codifier divers documents, la correspondance et autres, selon un système établi.
8. Effectuer des travaux divers de photocopie et de télécopie.
9. Effectuer les opérations financières courantes.
10. Exécuter toute autre tâche reliée à sa fonction, à la demande de la personne responsable.

La liste des tâches et responsabilités ci-dessus énumérées est sommaire et indicative. Il ne s'agit pas d'une liste complète et détaillée des tâches et responsabilités susceptibles d'être assumées par une personne salariée occupant cette fonction.

**Qualités requises à définir par l'organisation***Qualités requises suggérées :*

Communication facile, courtoisie et distinction;  
Bon sens de l'organisation.



## 5. Préposé/e à l'entretien

### Sommaire de la fonction

Sous l'autorité de la personne responsable, le/la préposé/e à l'entretien s'occupe de l'entretien physique des lieux et du maintien de l'ordre et de la sécurité.

### Tâches et responsabilités

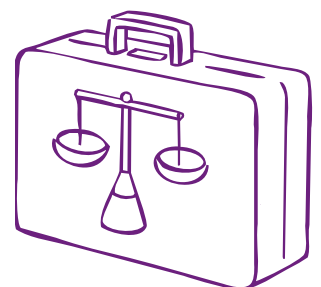
1. Effectuer tous les travaux réguliers d'entretien à l'intérieur comme à l'extérieur : nettoyage journalier des entrées, des passages et des locaux communs; collecte des ordures; remplissage des distributeurs et remplacement des ampoules électriques, tonte de la pelouse en été et enlèvement de la neige en hiver; travaux légers de plomberie, de menuiserie, de peinture et d'électricité.
2. Voir à l'entretien et au bon fonctionnement de tous les appareils (ascenseur, système de chauffage et de ventilation, pompe à eau, outils d'entretien ménager, etc.)
3. Identifier les besoins de travaux majeurs et en aviser la personne responsable.
4. Exécuter toute autre tâche liée à sa fonction, à la demande de la personne responsable ou d'un intervenant.

La liste des tâches et responsabilités ci-dessus énumérées est sommaire et indicative. Il ne s'agit pas d'une liste complète et détaillée des tâches et responsabilités susceptibles d'être assumées par une personne salariée occupant cette fonction.

### **Qualités requises à définir par l'organisation**

*Qualités requises suggérées :*

Habilité manuelle;  
Bon jugement et empathie;  
Disponibilité de jour, de soir et de fin de semaine.



## 6. Intervenant/e de nuit

### Sommaire de la fonction

Sous la responsabilité de la personne responsable, l'intervenant/e de nuit surveille la résidence et intervient, s'il y a lieu, pour venir en aide aux résidents/es.

### Tâches et responsabilités

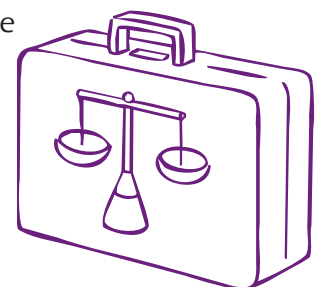
1. Connaître l'essentiel du plan d'intervention de chaque résident/e afin de pouvoir intervenir en cas de situation problématique survenant la nuit.
2. Bien connaître les règles de vie commune et assurer leur respect par les résidents/es.
3. Assister les résidents/es en créant un climat propice au sommeil : réduction du son et de la lumière.
4. Vérifier les installations électriques et autres; régler le système de chauffage pour la nuit; voir au verrouillage des portes et au respect du couvre-feu.
5. Assurer une partie de l'entretien du bâtiment : nettoyer les entrées l'hiver; sortir les vidanges.
6. Effectuer au besoin des réparations mineures : changements d'ampoules électriques, vérification des détecteurs de fumée. Pour les réparations majeures et urgentes, prévenir son supérieur immédiat.
7. Distribuer les médicaments aux résidents/es le soir et le matin.
8. Le matin, réveiller les résidents/es et transmettre dans le cahier de bord tous les incidents survenus durant la nuit ainsi que les problèmes portés à son attention.
9. Pouvoir, selon le cas, effectuer la préparation et la planification sommaire des repas du lendemain.

La liste des tâches et responsabilités ci-dessus énumérées est sommaire et indicative. Il ne s'agit pas d'une liste complète et détaillée des tâches et responsabilités susceptibles d'être assumées par une personne salariée occupant cette fonction.

### **Qualités requises à définir par l'organisation**

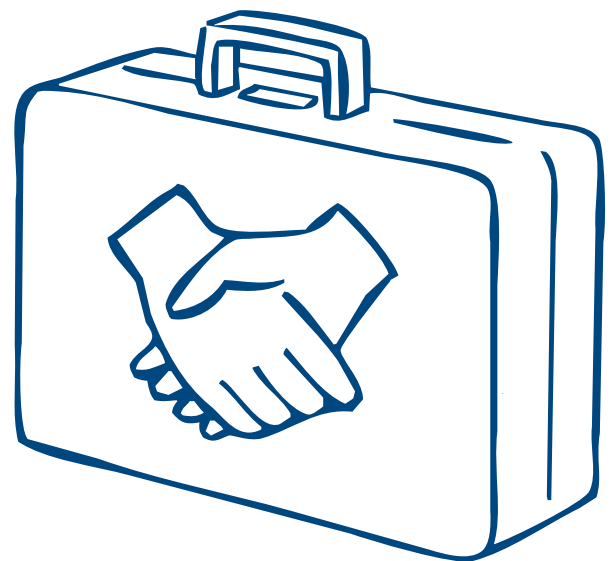
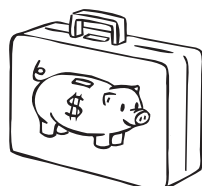
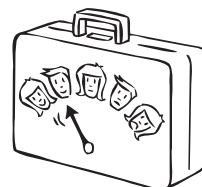
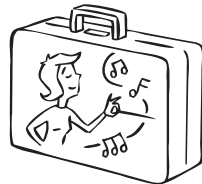
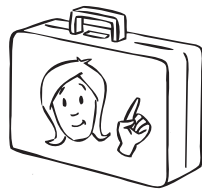
#### *Qualités requises suggérées :*

Bonne capacité d'écoute, sens des responsabilités, capacité d'analyser une situation, bon jugement;  
Expérience en relation d'aide.



# Outil 4

## LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION DE PERSONNEL



Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.

ISBN : 2-922510-31-X

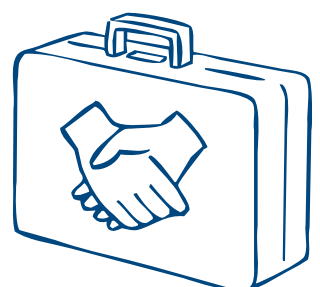
Avant-propos (p.4-2)

1. Autodiagnostic (p.4-3)
2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic (p.4-4)
3. Les étapes du processus de recrutement et de sélection du personnel (p.4-5)
4. Un processus type de recrutement et d'embauche pour un poste de coordonnateur (p.4-6)
5. Les rôles et responsabilités en matière de recrutement et de sélection (p.4-7)
6. L'analyse des besoins (p.4-9)
7. La rédaction d'une description de tâches (p.4-10)
8. Le recrutement (p.4-12)
9. La sélection (p.4-14)
10. L'embauche et l'accueil (p.4-23)
11. Références (p.4-25)

Annexes

- ▣ Description du poste d'agent de développement en économie sociale du Centre St-Pierre (p.4-26)
- ▣ Offre d'emploi pour combler le poste d'agent/e de développement en économie sociale au Centre St-Pierre (p.4-27)
- ▣ Grille d'analyse du curriculum vitæ et de la lettre de motivation pour combler le poste d'agent/e de développement en économie sociale (p.4-28)
- ▣ Questions d'entrevue pour le poste d'agent/e de développement en économie sociale du Centre St-Pierre (p.4-29)
- ▣ Grille d'analyse de l'entrevue pour combler le poste d'agent/e de développement au Centre St-Pierre (p.4-30)

Notes de bas de page (p.4-31)







Cet autodiagnostic porte sur les pratiques de sélection du personnel. À l'aide de l'interprétation des résultats, vous pourrez identifier les pratiques à conserver et les améliorations que vous pourriez apporter.

1. Avant d'entamer un processus de sélection, nous réévaluons les besoins de l'organisation.

Oui  Non

2. Lorsque nous devons combler un poste, nous nous assurons d'avoir une description d'emploi à jour.

Oui  Non

3. Nous utilisons différents moyens de recrutement.

Oui  Non

4. Nous avons mis en place un comité de sélection.

Oui  Non

5. Nous concevons une grille d'entrevue de sélection spécifique pour chacun des postes que nous désirons combler.

Oui  Non

6. Lors de l'entretien de sélection, nous trouvons important d'instaurer un climat de confiance.

Oui  Non

7. Nous connaissons les questions à éviter lors de l'entrevue de sélection selon la Charte des droits et libertés.

Oui  Non

8. Nous avons mis en place un processus d'intégration.

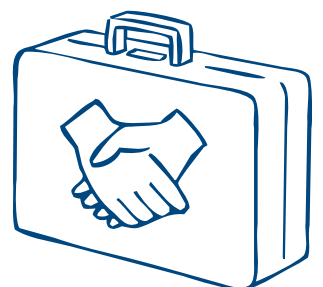
Oui  Non

9. Nous avons une période d'essai durant et après laquelle nous donnons de la rétroaction à la personne nouvellement embauchée au sujet de la qualité de son travail.

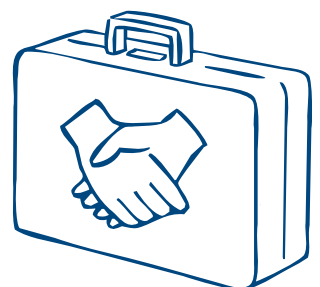
Oui  Non

10. Nous effectuons un bilan des moyens de recrutement que nous utilisons.

Oui  Non



1. Pour vous assurer que votre choix de candidat/e corresponde à vos besoins, il est essentiel de procéder à une analyse. Consultez la section 6, L'analyse des besoins, pour voir comment vous pouvez le faire...
2. La mise à jour des descriptions de tâches pour les postes à combler est un exercice fort utile afin d'améliorer votre processus de sélection. À la section 7, La rédaction d'une description de tâches, nous vous suggérons une méthode pour effectuer la mise à jour d'une description de tâches.
3. L'exploration de nouveaux moyens de recrutement pourrait vous permettre d'élargir votre bassin de candidats/es. Consultez la section 8, Le recrutement. Elle vous présente différents moyens.
4. Vous trouverez dans les pages suivantes tous les éléments concernant le processus utilisé par le comité de sélection et vous comprendrez son utilité.
5. Vous trouverez à la section 9, La sélection, les principes à respecter lors des entrevues de sélection afin d'optimiser les résultats de cette méthode de sélection.
6. L'entrevue de sélection vise à vérifier l'adéquation entre un poste (responsabilités, mandats, compétences, tâches) et une personne (les aptitudes, les connaissances, les compétences, et les motivations). Une grille d'entrevue de sélection différente pour chacun des postes augmente vos chances de sélectionner la personne qui convient au poste à combler. La lecture du présent outil vous guidera dans l'élaboration d'un processus de sélection adapté pour chacun des postes à combler.
7. La Commission des droits de la personne voit d'un mauvais œil certains types de questions lors d'une entrevue. L'employeur qui aborde directement ou indirectement certains sujets est susceptible de devoir justifier que ces informations n'ont pas été utilisées de façon discriminatoire par rapport aux candidats/es. Pour avoir un aperçu des questions à éviter afin de respecter la Charte des droits et libertés, consultez la section 9, La sélection.
8. Le processus d'intégration est différent de la période d'essai : voir la section 10, L'embauche et l'accueil.
9. La période d'essai permet de favoriser l'intégration de la nouvelle personne au sein de l'équipe de travail et de valider votre choix. Pour plus d'information, consultez la section 10, L'embauche et l'accueil.
10. Vous pourriez améliorer vos processus de recrutement en évaluant périodiquement les résultats obtenus après l'embauche d'un/e nouvel/le employé/e. La section 9, La sélection, vous présentera un moyen rapide pour faire le bilan de vos pratiques en la matière.



☑ Le recrutement et la sélection du personnel comptent quatre grandes étapes.<sup>1</sup>

1. L'analyse des besoins

Cette étape vise à s'assurer que la description des tâches et le profil de la personne à embaucher correspondent aux besoins actuels de l'organisation. Le contexte interne et externe d'une organisation évolue constamment, que ce soit au niveau de la disponibilité des ressources, des besoins de la clientèle, etc. Il importe donc de bien définir les besoins qui seront traduits en tâches et fonctions à combler dans l'organisation.

2. Le recrutement

Cette étape vise à rejoindre les personnes compétentes pour un poste et à les inciter à poser leur candidature.

3. La sélection et l'embauche

Cette étape vise à choisir la personne à qui l'organisation offrira le poste à combler.

4. L'accueil, la période d'essai et l'intégration

Cette étape vise à intégrer la personne nouvellement embauchée au sein de l'organisation et à s'assurer, en situation réelle, qu'elle détient les compétences et les attitudes nécessaires à accomplir le travail qui lui est confié.

## Notes

.....

.....

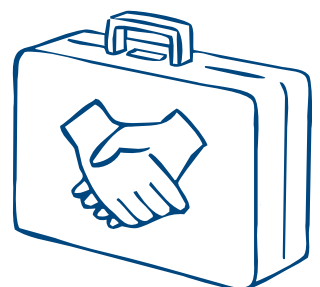
.....

.....

.....

.....

.....



Voici une illustration du processus de recrutement et d'embauche suivi par le conseil d'administration d'une organisation en vue de pourvoir un **poste de coordination**.

#### La définition du besoin

- A. Le conseil d'administration évalue les besoins de l'organisation. La description de tâches est mise à jour en fonction des besoins et des attentes face au profil recherché.
- B. Le conseil d'administration prend la décision d'ouvrir un concours en vue de combler le poste. Il adopte une résolution à cet effet.

#### Le recrutement

- C. Le conseil d'administration définit le mandat et la composition du comité de sélection, incluant la nomination d'une personne substitut au besoin.
- D. Le comité de sélection identifie des sources de recrutement appropriées et sollicite des candidatures.

#### La sélection

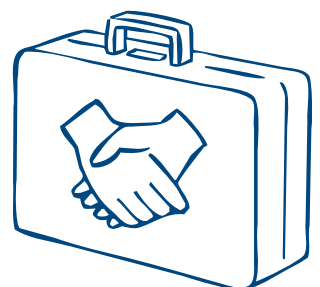
- E. Le comité de sélection prend connaissance des dossiers de candidature et pré-sélectionne, en fonction des critères préétablis, des candidats/es à recevoir en entrevue.
- F. Le comité de sélection prépare les entrevues (grille d'entrevue, grille d'analyse, déroulement, etc.)
- G. Le comité de sélection convoque les personnes dont la candidature a été retenue lors de la présélection et les reçoit en entrevue.

Si, après cette étape, le comité de sélection considère que les candidats/es reçus en entrevue ne permettent pas de combler le poste, il peut décider de reprendre le processus de recrutement en sollicitant de nouvelles candidatures. Mieux vaut prendre quelques semaines de plus pour trouver un/e candidat/e correspondant aux critères préétablis que d'embaucher une personne en faisant des compromis. À long terme, le compromis ne comporte aucun avantage pour l'organisation.

- H. Le comité de sélection effectue un choix et soumet à cet effet une recommandation au conseil d'administration.
- I. Le conseil d'administration, par voie de résolution, prend une décision relativement à l'embauche d'une personne pour une période d'essai à durée déterminée.
- J. Le comité de sélection avise les personnes dont la candidature n'a pas été retenue.

#### L'accueil et l'embauche

- K. Le conseil d'administration et l'équipe de travail accueillent la nouvelle personne.
- L. Le conseil d'administration identifie les objectifs ou les critères à évaluer durant la période d'essai.
- M. Le conseil d'administration désigne une personne mandatée pour lui expliquer les critères et objectifs évalués au cours de la période d'essai et pour l'encadrer au cours de cette période.
- N. À la fin de la période d'essai, le conseil d'administration, par voie de résolution, procède à l'embauche définitive de la personne si elle rencontre les critères de la période d'essai. Dans le cas contraire, le conseil d'administration réouvre le processus de recrutement et de sélection.



Le conseil d'administration est le premier responsable du processus de recrutement et de sélection des ressources humaines dans une organisation. Il peut déléguer certaines de ses responsabilités à la personne gestionnaire-responsable et à un comité de sélection.

	Conseil d'administration	Comité de sélection (composé de 4 personnes maximum)
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Assurer le recrutement de la meilleure candidate ou du meilleur candidat.</li> <li>▣ Veiller à la qualité et à l'équité du processus de recrutement et de sélection.</li> <li>▣ Veiller au respect des dispositions législatives et des politiques de l'organisation en matière de recrutement et de sélection.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Réaliser toutes les étapes liées au recrutement, à la présélection et à la sélection des candidats/es.</li> <li>▣ Formuler des recommandations au conseil d'administration quant au choix de la personne susceptible d'être retenue.</li> <li>▣ Assurer la conformité des dispositions législatives et des politiques en vigueur au sein de l'organisation.</li> </ul>
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ En fonction des besoins et des objectifs de l'organisation, établir le profil de la personne recherchée ainsi que les compétences clés requises pour réussir dans le poste.</li> <li>▣ Former un comité de sélection représentatif et définir son mandat.</li> <li>▣ Procéder à l'embauche officielle de la personne recommandée par le comité de sélection.</li> <li>▣ Évaluer avec le comité de sélection le processus de recrutement et de sélection.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Établir les critères de présélection et de sélection.</li> <li>▣ Rédiger l'offre d'emploi et en assurer la diffusion.</li> <li>▣ Recevoir, analyser et évaluer les candidatures.</li> <li>▣ Sélectionner et évaluer les candidatures et recommander les meilleures au conseil d'administration.</li> </ul>

La composition du comité de sélection doit respecter le modèle de gestion de l'organisation. Par exemple, dans un mode de gestion participatif, on devrait généralement favoriser la participation de l'équipe de travail à la sélection d'un/e nouvel/le employé/e. Des représentants de diverses catégories d'employés ainsi qu'un ou des représentants du conseil d'administration forment le comité de sélection. Pour faciliter les discussions, le nombre de membres composant le comité de sélection devrait être impair.

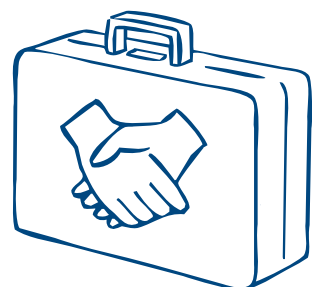


Le comité de sélection peut inclure la nomination d'une personne extérieure à l'organisation. Cette personne peut détenir une expertise particulière en lien avec la clientèle de l'organisation ou la nature du travail pour lequel un poste est ouvert. Il peut aussi s'agir d'un observateur neutre dans le cas de situations délicates liées à l'embauche d'un/e nouvel/le employé/e dans une organisation.

**La mise en place d'un comité de sélection comporte trois avantages principaux :**

- ▣ La participation des membres du conseil d'administration et de ceux de l'équipe de travail au processus de recrutement et de sélection favorise la prise en compte des besoins actuels de l'organisation et l'identification de candidats/es respectant ses valeurs et son fonctionnement.
- ▣ Le recrutement et la sélection comprennent inévitablement des phénomènes de perception. La participation de différents membres de l'organisation permet de confronter ces perceptions et de " contrôler " la subjectivité inhérente à ce type de processus.
- ▣ En participant réellement au processus de recrutement et de sélection du personnel, l'équipe est préparée à l'accueil et à l'intégration d'une nouvelle personne au sein de l'organisation. Cette intégration sera d'autant facilitée que l'équipe aura participé à la sélection du ou de la nouvel/le employé/e.

Rappelons que, dans un contexte de gestion participative, la mise en place d'un comité de sélection a le net avantage d'impliquer l'équipe de travail dès la définition du besoin de l'organisation jusqu'à la mise en œuvre de la solution retenue, soit l'embauche d'une nouvelle personne à intégrer à l'équipe.





La première étape du processus de recrutement et de sélection de personnel consiste à identifier un besoin : un poste qui devient vacant, un nouveau projet qui amène un surplus de travail, le contexte organisationnel qui évolue au point d'avoir un impact sur la façon dont le travail est divisé dans l'organisation, etc.

Il importe donc, avant de procéder à l'affichage d'un poste, d'analyser les besoins de l'organisation. Ainsi, la personne recrutée pourra contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation de façon plus adéquate.

L'analyse des besoins mène à la rédaction ou à la révision d'une description d'emploi. Elle peut aussi mener à l'abolition d'un emploi.

**Tableau 2**  
**Quelques questions pouvant guider votre analyse des besoins**

**De quelle façon les défis de l'environnement affectent-ils l'organisation?**

En premier lieu, le conseil d'administration, de concert avec l'équipe de travail, doit se questionner sur la pertinence du poste par rapport à la mission de l'organisation, à ses contraintes objectives (notamment ses disponibilités financières) et aux défis que lui posent le contexte (évolution des besoins, nouvelles technologies, etc.)

**Le poste s'est libéré : pourquoi?**

Dans un court laps de temps, il se peut qu'un même poste soit occupé alternativement par plusieurs personnes. Que ces personnes aient quitté volontairement ou qu'elles aient échoué la période d'essai, un fait demeure : le poste en question pose problème. L'organisation devrait alors réviser l'ensemble de la description de tâches dudit poste.

**Le poste est-il toujours utile?**

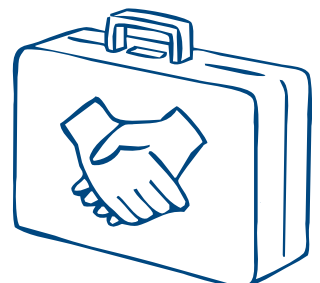
Dans un deuxième temps, le conseil d'administration et l'équipe de travail doivent se questionner sur le type de contribution de ce poste à la réalisation des objectifs annuels et stratégiques de l'organisation.

**Le poste doit-il être adapté en fonction de l'évolution de l'organisation?**

Quels sont les éléments de l'emploi qui limitent ou améliorent la qualité de vie au travail? En parallèle à cette réflexion, le conseil d'administration et l'équipe de travail doivent faire un bilan du poste. L'analyse doit porter sur le poste, et non sur l'ancien titulaire du poste, ainsi que sur le poste tel qu'il existe, et non sur le poste tel qu'il est souhaité dans l'organisation.

**De nouvelles activités justifient-elles la création d'un nouveau poste ou est-ce que les postes actuels peuvent simplement être aménagés?**

Le conseil d'administration et l'équipe de travail doivent évaluer la nécessité de créer un nouveau poste lors de l'ajout de nouvelles activités. Ils devront prendre en compte le caractère permanent ou temporaire de ces activités. Si un poste doit être créé, il peut être sage de lui donner un caractère temporaire, laissant le temps à l'organisation d'en évaluer, après un certain temps, la pertinence, l'utilité ainsi que l'interface avec les autres postes.



"La description d'emploi, c'est un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ainsi que les qualifications professionnelles exigées d'elle."<sup>3</sup>

La description de tâche sert notamment à :

- ▣ sélectionner les personnes salariées;
- ▣ identifier les responsabilités et les tâches de l'employé/e;
- ▣ déterminer la politique salariale;
- ▣ assurer l'évaluation du personnel.

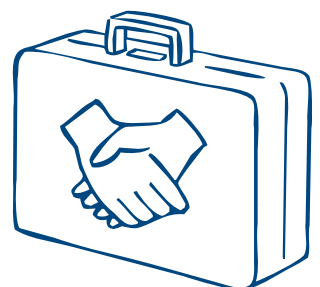
Au quotidien, la description de tâches peut s'avérer un outil mobilisateur parce qu'elle offre des points de repères à l'équipe de travail, aux personnes salariées et aux personnes gestionnaires-responsables. Ces points de repères permettent de les responsabiliser et de les rendre plus autonomes dans l'exécution de leur travail. Ils facilitent aussi l'identification des besoins en matière de formation.

Il existe plusieurs méthodes pour élaborer les descriptions de tâches. Nous vous proposons une méthode simple qui permet d'impliquer l'ensemble des personnes qui participent à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation. En effet, la révision ou l'élaboration d'une description de tâches peut être confiée à un comité de travail ad hoc composé de représentants/es de toutes les instances de l'organisation. Elle peut aussi être mise à l'ordre du jour des rencontres d'équipe.

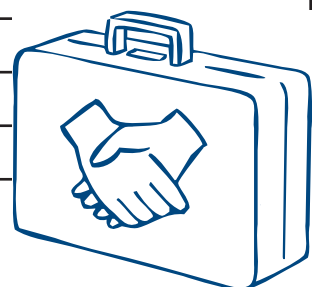
#### Les étapes qui facilitent l'élaboration de la description d'emploi

1. S'entendre sur le titre du poste.
2. Indiquer la date à laquelle la description d'emploi est rédigée (révisée).
3. Tracer un aperçu général des fonctions, rédiger un paragraphe résumant le poste.
4. Définir avec précision les activités et les tâches à accomplir.
5. Définir le lien hiérarchique du poste par rapport aux instances de l'organisation.
6. Identifier les exigences du poste.
7. Répertorier les conditions de travail (conditions d'environnement physique, horaire de travail, obligation de voyager, risques par rapport à la santé et à la sécurité, etc.).
8. Déterminer les résultats attendus de façon à ce que la personne ait une idée précise de sa contribution à la réalisation du plan d'action de l'organisation.

En annexe, vous trouverez quelques exemples de descriptions d'emploi.



<b>FORMULAIRE DE DESCRIPTION D'EMPLOI</b>	
TITRE DU POSTE :	
DATE :	
MISSION DE L'ORGANISATION :	
RÉSUMÉ DU POSTE :	
TÂCHES À ASSUMER :	
RESPONSABLE IMMÉDIAT :	
PARTICIPATION À DIVERS COMITÉS :	
REPRÉSENTATION INTERNE ET EXTERNE :	
QUALIFICATIONS REQUISES (habileté, scolarité, expérience, etc.) :	
DISPONIBILITÉ REQUISE :	
Période :	
Fréquence :	
Horaire :	
AUTRES CONDITIONS DE TRAVAIL :	
AUTRES EXIGENCES :	



Le processus de recrutement comporte trois étapes principales :

- la définition des critères de sélection selon la description d'emploi;
- le choix des moyens de recrutement appropriés dans le respect du budget affecté à cette activité;
- la sollicitation de candidatures selon les moyens de recrutement retenus.

#### ☒ La rédaction d'une offre d'emploi

Une offre d'emploi devrait être aussi précise que possible. Trop restrictive, elle attirera peu de candidats/es. Trop vague, elle risque d'attirer des candidats/es qui ne répondront pas à vos critères. De plus, elle doit attirer l'attention pour se démarquer.

Voici les éléments que pourrait contenir une offre d'emploi :

- titre du poste;
- nom et courte description de la mission et, au besoin, de l'organisation;
- mandat et responsabilités générales du poste;
- description des tâches;
- habiletés requises et exigences du poste (scolarité, nombre d'années d'expérience, qualités particulières, membre d'un ordre professionnel, etc.);
- statut de l'emploi (poste régulier ou remplacement - durée, temps plein ou partiel - nombre d'heures par semaine);
- lieu, adresse et date limite pour faire parvenir le curriculum vitae et la lettre de présentation;
- nom d'une personne à contacter pour obtenir davantage d'information;
- consignes particulières (par exemple ne pas téléphoner, ne pas envoyer le c.v. par courriel, seuls les candidats/es retenus/es recevront une réponse, etc.)

Habituellement, on indique que la rémunération et les conditions de travail seront établies en fonction des politiques en vigueur dans l'organisation.

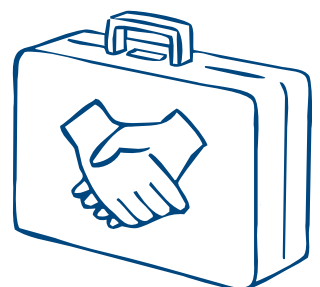
En annexe, vous trouverez un exemple d'offre d'emploi.

#### ☒ Des sources de recrutement

Il existe deux sources principales de recrutement :

☒ Les **sources internes** sont, entre autres :

- le personnel actuellement à l'emploi de l'organisation, certains employés/es pouvant en effet avoir les compétences pour combler le poste vacant et être intéressés/es à changer de poste au sein de l'organisation;
- des candidats/es recommandés/es par des membres de votre équipe de travail. Dans un tel cas, le comité de sélection doit s'assurer de traiter ces candidatures avec équité en respectant le processus de sélection prévu par l'organisation.



- ☒ Les **sources externes** correspondent entre autres :
  - aux candidatures non sollicitées;
  - aux annonces placées dans les médias, incluant les sites Internet de recherche d'emploi;
  - à la publicité effectuée auprès des membres et des bénévoles de l'organisation, par le biais d'un bulletin interne, par une lettre ou dans le cadre des activités de l'organisation;
  - aux annonces placées dans le bulletin interne d'autres organisations, de regroupements ou de tables de concertation;
  - aux centres locaux d'emploi;
  - aux centres d'action bénévole;
  - aux agences privées;
  - aux associations professionnelles;
  - aux institutions d'enseignement et de formation;
  - aux recommandations d'anciens employés/es;
  - à la publicité effectuée dans le cadre des activités publiques de l'organisation.
  
- ☒ **Deux éléments importants influencent le processus de recrutement**
  - ☒ L'image de l'organisation et la perception qu'en ont les personnes qui lui sont extérieures ont un impact indirect sur le processus de recrutement. En effet, il est plus facile d'attirer des candidatures de qualité si l'organisation a bonne réputation, notamment en matière de qualité de vie au travail, de conditions de travail et de relations de travail. Dans ce contexte, l'organisation a intérêt à soigner son image en offrant des conditions de travail avantageuses, en adoptant des politiques internes avant-gardistes et participatives, etc.
  - ☒ Le réseautage est un élément clé du recrutement. Au-delà de la publicité formelle, le bouche à oreille est un puissant outil de recrutement.

## Notes

.....

.....

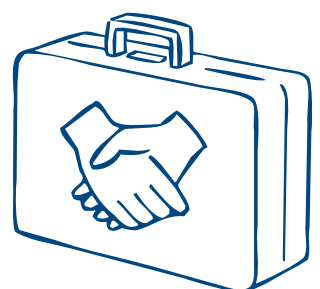
.....

.....

.....

.....

.....



Comme nous l'avons vu précédemment, les étapes précédant la sélection permettent à l'organisation de préciser ses besoins en matière de ressources humaines, de rédiger ou de réviser une description d'emploi puis de solliciter des candidatures répondant à une série de critères prédéterminés. Le processus de sélection vise à choisir un/e candidat/e parmi les candidatures sollicitées. Ce choix sera basé sur l'analyse des compétences, des connaissances, des aptitudes, de la personnalité et des motivations du candidat ou de la candidate.

#### ☒ Trois outils principaux à utiliser pour la sélection

- une grille permettant d'analyser le dossier de chacun des candidats/es, de façon à présélectionner des candidatures (un exemple de grille d'analyse du dossier des candidats/es est placé en annexe 3);
- un outil de sélection (un type de tests, de simulations, d'entrevues, etc.);
- un outil permettant de vérifier les références afin de déterminer quel type de personne est le/la candidat/e, s'il s'agit d'une personne fiable, rigoureuse, travaillante, etc.

#### ☒ L'entrevue de sélection : préparez-la! planifiez-la!

De façon générale, l'entrevue de sélection est le moyen privilégié pour évaluer les candidatures retenues à la suite de la présélection des dossiers. Une entrevue de groupe peut précéder une entrevue individuelle.

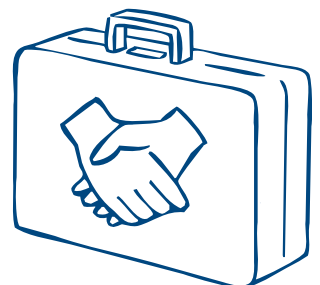
#### L'entrevue de sélection doit être préparée soigneusement

1. Des critères de sélection doivent être précisés.
2. Des questions d'entrevue ainsi que des mises en situation doivent être élaborées. Un exemple de questionnaire d'entrevue est placé en annexe 4. Nous suggérons aussi de préparer un test écrit composé d'une ou deux questions liées aux tâches de l'emploi.
3. Une grille d'analyse de l'entrevue doit être préparée. Voir l'annexe 5 pour un exemple de grille d'analyse d'entrevue.
4. Les rôles et les responsabilités des membres du comité de sélection lors de l'entrevue doivent être précisés.
5. Les aspects logistiques de l'entrevue doivent être prévus (lieu tranquille et confortable, sans sonnerie de téléphone, sans interruption, etc.)

#### Le déroulement de l'entrevue doit également être planifié..

Voici les principales étapes de l'entrevue de sélection . Les questions peuvent être formulées en référant directement à l'information recherchée ou sous la forme de mises en situation.

1. Accueil du candidat ou de la candidate :
  - prendre le temps d'accueillir convenablement les personnes;
  - présenter le but de l'entrevue et sa durée approximative;
  - présenter les intervieweurs/euses et leurs fonctions au sein de l'organisation.
2. Présentation de l'organisation et du poste.
3. Recherche d'informations complémentaires au c.v. et à la lettre de motivation (emplois occupés et formations suivies antérieurement), telles que date d'entrée en fonction et de départ, niveaux de responsabilité, parcours académique, etc.



4. Discussion sur les motivations de la personne face au poste.
5. Vérification et validation des connaissances et des compétences de la personne en lien avec le poste à pourvoir : expériences de travail antérieures, lien entre les études et le poste, implication sociale, etc.
6. Conclusion de l'entretien :
  - offrir à la personne l'occasion de poser des questions à son tour;
  - informer la personne sur le dénouement de la sélection et l'assurer qu'elle aura une réponse, peu importe le résultat.
7. Un test écrit ou une épreuve écrite peut précéder l'entrevue, selon le type de poste. Il peut s'agir d'un outil de sélection utile, par exemple pour vérifier la connaissance du français d'un/e secrétaire ou les capacités de rédaction, sous pression, d'un/e coordinateur/trice ou d'un/e professionnel/le. Dans un tel cas :
  - installer la personne dans un endroit tranquille et approprié pour réaliser le test ou l'épreuve;
  - prévoir le matériel nécessaire;
  - informer la personne du temps qui lui est alloué;
  - revenir à la fin de la période pour récupérer le test ou le document;
  - accompagner la personne jusqu'à la sortie.
8. Après l'entrevue et avant de prendre une décision quant aux recommandations à formuler au conseil d'administration, il est important de vérifier les références de la personne. La vérification des références permet d'avoir de l'information complémentaire sur le savoir-être et l'attitude de la personne.

#### ▣ Questions à poser lors d'une entrevue: des exemples<sup>5</sup>

(D'autres exemples tirés de l'expérience du Centre St-Pierre ont été placés en annexe).

- 1) Comment avez-vous appris que nous cherchions quelqu'un pour le poste à combler?
- 2) Que savez-vous de notre organisation, de notre mission et de nos activités?
- 3) Que savez-vous du poste actuellement ouvert? Pourquoi ce poste vous intéresse-t-il?

#### MISE EN SITUATION 1

- 4) a) En quoi consiste votre travail actuel? Quels en sont les aspects que vous appréciez le plus? Quels sont ceux que vous appréciez le moins? Pourquoi?  
b) Quels sont vos cours préférés? Quels sont ceux que vous aimez le moins? Pourquoi?
- 5) a) Pourquoi avez-vous choisi votre emploi actuel? Qu'est-ce que vous en attendiez?  
b) Pourquoi avez-vous choisi votre programme d'études? Qu'est-ce que vous en attendiez?





**MISE EN SITUATION 2**

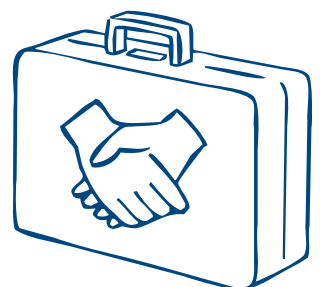
- 6) Décrivez-nous une situation qui présentait pour vous un défi (au travail, aux études, dans votre vie personnelle ou sociale). Expliquez en quoi c'était un défi et comment vous avez réagi.
- 7) Parmi les emplois que vous avez occupés, lequel avez-vous préféré? Lequel avez-vous le moins aimé? Pourquoi?
- 8) Où vous voyez-vous dans le marché du travail d'ici 5 ans?
- 9) Pourquoi notre organisation devrait-elle vous embaucher?
- 10) Quels moyens avez-vous pris dans le passé pour maintenir à jour vos compétences et habiletés? Quels sont ceux que vous prévoyez prendre à l'avenir?

**☑ Ce qu'il faut faire... et ne pas faire en entrevue!**

Tableau 3 À faire et à ne pas faire en entrevue	
Chances de succès d'une entrevue <sup>6</sup>	Éléments qui nuisent à la valeur d'une entrevue
<i>Connaître les exigences du poste</i> Avoir en main l'ouverture de poste et les exigences demandées. Comparer la personne aux exigences du poste et non aux autres candidats/es.	<i>Les décisions prématurées</i> Plusieurs membres de comité de sélection se font parfois une idée après quelques minutes d'entrevue seulement. Cela les empêche d'écouter et d'observer attentivement la suite de l'entrevue.
<i>Utiliser un guide d'entrevue</i> Avoir préparé les thèmes à aborder et les principales questions à poser. Poser les mêmes questions-clés à toutes les personnes pour établir les comparaisons sur une même base.	<i>L'accent mis sur une réponse négative</i> Les membres des comités de sélection sont plus influencés par une réponse négative, par exemple une critique envers l'ancien employeur, que par les réponses positives formulées par la suite. Pourtant, refuser une bonne candidature sur cette seule base peut s'avérer une erreur.
<i>Faire parler la personne</i> C'est surtout la personne en entrevue qui doit parler et non la personne qui conduit l'entrevue. De fait, un/e bon/ne intervieweur/se ne parle pas plus de 30 % du temps lors de l'entrevue.	<i>Le manque de préparation</i> Les intervieweurs/euses qui n'ont pas d'information précise sur ce qu'ils recherchent chez les personnes ont tendance à mener des entrevues peu utiles. L'insuccès de plusieurs entrevues réside dans le fait que les sujets importants à aborder lors de l'entrevue ne sont pas déterminés à l'avance.
<i>Prendre sa décision seulement à la fin de l'ensemble des entrevues ou du processus de sélection</i> Les décisions prématurées empêchent de se concentrer et d'écouter la personne lors de l'entrevue.	<i>L'effet de contraste</i> Le comité qui rencontre une personne non valable a tendance à surestimer le talent de la personne suivante. Il faut se méfier des contrastes et évaluer chaque personne par rapport au poste et non par rapport aux autres candidatures (sinon nous risquons d'engager " le moins pire ", ce qui n'est pas nécessairement la bonne solution).
<i>Être attentif autant aux points positifs de la personne qu'à ses points négatifs.</i>	<i>L'insistance sur l'apparence et les manières</i> Pour certains postes, l'apparence et les manières sont importantes. Pour d'autres postes, cela n'influence aucunement le rendement. Pourtant, les comités de sélection ont tendance à se fier beaucoup sur ces facteurs, même s'ils n'ont pas de rapport avec le poste.

**L'art de créer un climat de confiance en entrevue ...**

Au cours de l'entrevue, certaines règles permettent d'améliorer la validité des informations recueillies auprès des candidats/es. En effet, si les personnes reçues en entrevue se sentent à l'aise, elles auront tendance à adopter un comportement habituel et elles parleront plus facilement de leurs connaissances et de leurs compétences. De plus, comme l'entrevue de sélection est un processus mutuel (les candidats/es choisissent tout autant l'organisation que l'organisation les choisit), un climat facilitant les échanges laissera une impression positive de l'organisation auprès des candidats/es.



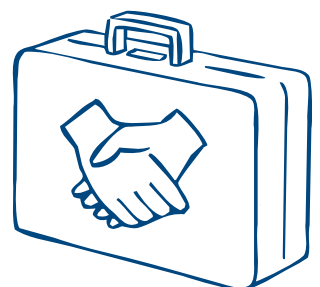
### ☒ Quelques règles à respecter pour mettre les personnes à l'aise lors de l'entrevue de sélection

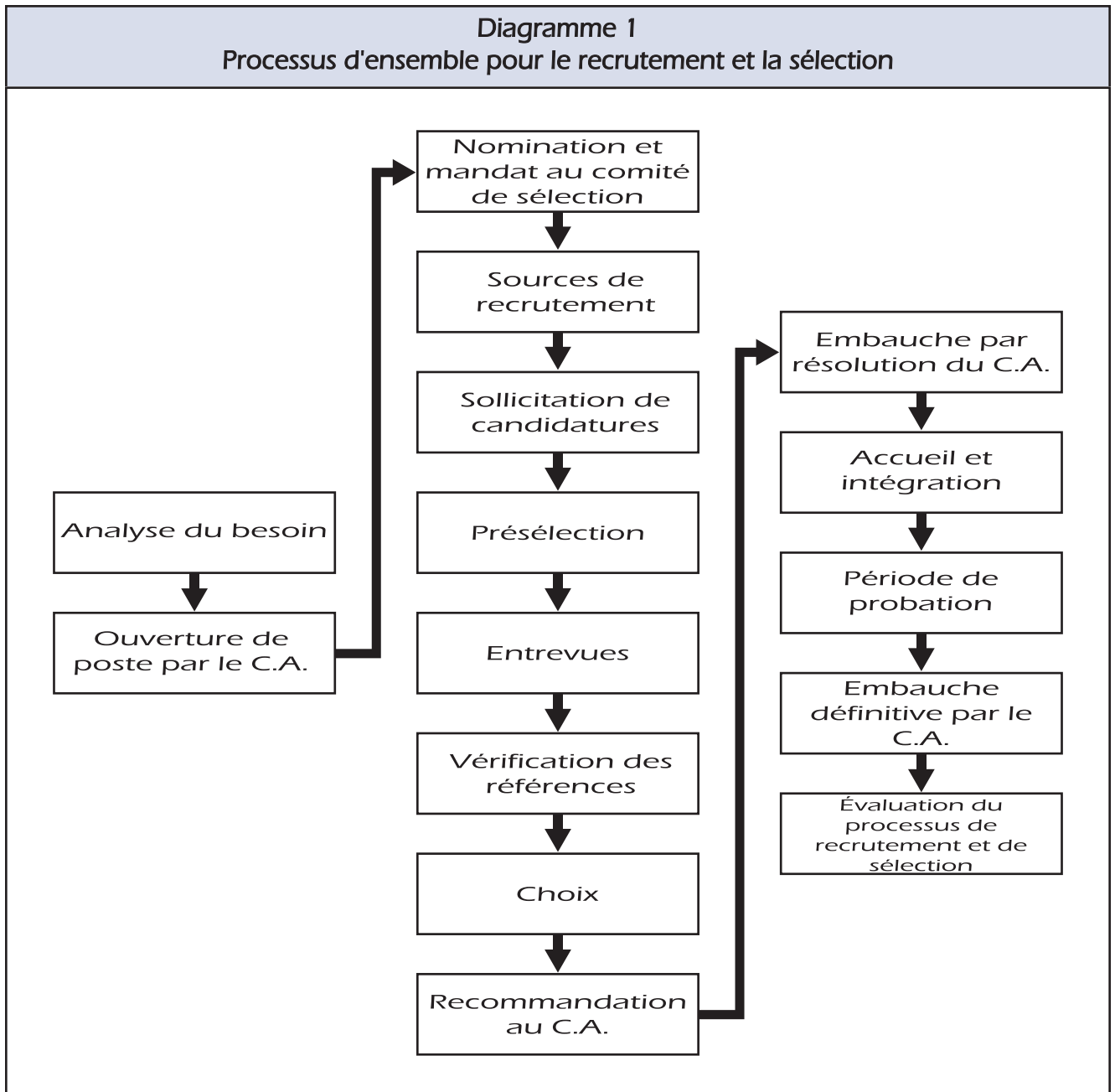
- Prendre le temps d'accueillir convenablement chacune des personnes candidates.
- Procéder à l'entrevue selon les questions prévues en utilisant l'écoute active pour formuler des sous-questions ou vérifier votre compréhension des réponses fournies.
- Respecter les silences : la personne peut avoir besoin de fouiller dans sa mémoire pour formuler une réponse complète.
- Ne pas formuler les questions en suggérant les réponses.
- Éviter de confronter la personne durant l'entrevue pour vérifier, par exemple, sa capacité à construire un argumentaire ou encore, à gérer son stress. Utiliser plutôt des mises en situation pour vérifier certaines caractéristiques telles sa capacité à gérer son stress ou sa capacité à résoudre des conflits. Les informations ainsi obtenues reflèteront davantage le comportement habituel de la personne.
- Prendre le temps de conclure l'entrevue en laissant la possibilité à la personne de poser des questions.

### ☒ Après les entrevues de sélection... faites une autoévaluation!

La conduite d'une entrevue est un facteur important permettant de juger de la qualité de ses résultats. Conduire une entrevue, c'est plus que déterminer des questions à poser aux candidats/es. Conduire une entrevue, c'est engager un dialogue avec une personne de façon à échanger de l'information sur le poste, l'organisation et les compétences de la personne souhaitant combler ce poste. Dans un tel contexte, et de façon à en tirer des leçons, **l'évaluation de la conduite d'une entrevue permet à l'intervieweur/se de s'améliorer<sup>7</sup>.**

- Est-ce que j'ai pu éviter les interruptions?
- Est-ce que j'ai fait des efforts pour mettre la personne à l'aise?
- Est-ce que j'ai parlé moins d'un tiers du temps?
- Est-ce que j'ai obtenu l'information que je souhaitais obtenir? Si non, pourquoi?
- Est-ce que j'ai suffisamment approfondi certains points?
- Est-ce que j'ai écouté? Est-ce que je me suis concentré sur l'écoute?
- Est-ce que j'ai gardé le contrôle de la conduite de l'entretien?
- Est-ce que j'ai su donner toutes les informations utiles sur l'organisation, le poste, etc.?
- Ai-je été suffisamment objectif et factuel dans la présentation du poste et de son environnement?
- Est-ce que j'ai biaisé la réponse de certaines questions ou ai-je laissé dans l'ombre des aspects importants mais gênants?
- Les notes que j'ai prises au cours de l'entrevue m'ont-elle été utiles?
- Est-ce que j'ai conclu l'entretien sur une note appropriée?
- Quels sont les points sur lesquels je pourrais m'améliorer?



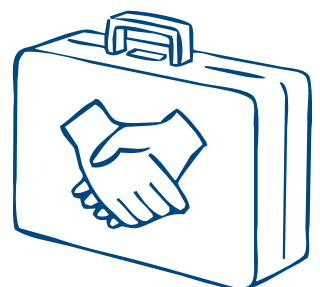


## Notes

.....

.....

.....



☒ À ne pas oublier : le respect de la Charte des droits et libertés<sup>8; 9</sup>

Les informations demandées aux candidats/es ainsi que les questions qui leur sont adressées lors de l'entrevue de sélection doivent respecter la Charte des droits et libertés du Québec. Il est du devoir de l'employeur de s'assurer du respect de la Charte et des modifications qui peuvent y être apportées. Voici, à titre indicatif, les questions conformes et celles à éviter sur les principaux sujets de la Charte. Cette liste n'est pas exhaustive. Une lecture plus en profondeur de la Charte est nécessaire pour obtenir davantage d'information.

Sujet	Questions conformes à la charte	Questions et demandes à éviter	Commentaires
Race/couleur	Aucune	Joindre une photographie à la demande d'emploi.	Une photographie peut être demandée après l'embauche pour fin d'identification.
Sexe	Aucune		Le prénom d'une personne indique la plupart du temps son sexe, mais l'article 18.1 n'a pas pour effet de rendre une telle question illégale.
Grossesse	Dans le cas d'un contrat à durée limitée, on peut demander à une candidate si elle sera disponible pour une période déterminée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Êtes-vous présentement enceinte ?</li> <li>◦ Avez-vous l'intention d'avoir des enfants ?</li> </ul>	
Orientation sexuelle	Aucune		
État civil	Accepteriez-vous un déplacement dans une autre localité (ou une autre province)? Seriez-vous disposé/e à voyager dans le cadre de vos fonctions?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nom de jeune fille.</li> <li>◦ Marié/e, séparé/e, divorcé/e, etc.</li> <li>◦ Nom et occupation du conjoint.</li> <li>◦ Nombre de personnes à charge.</li> <li>◦ Lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi de la compagnie ou de l'organisation.</li> <li>◦ Personne à prévenir en cas d'urgence et lien de parenté avec elle.</li> </ul>	Certaines questions à éviter dans un formulaire ou une entrevue peuvent être demandées après l'embauche, à des fins, entre autres, de fiscalité ou d'avantages sociaux.

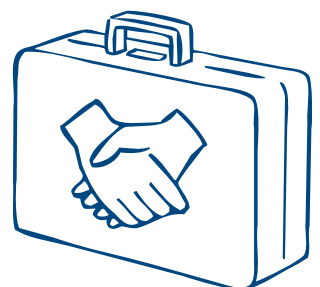


Tableau 4 (suite)			
À propos de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec			
Sujet	Questions conformes à la charte	Questions et demandes à éviter	Commentaires
Age	Aucune	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Date de naissance.</li> <li>◦ Joindre un certificat de naissance ou de baptême à la demande d'emploi.</li> <li>◦ Numéro d'assurance maladie du Québec.</li> <li>◦ Numéro de permis de conduire.</li> </ul>	<p>Une preuve d'âge peut être exigée après l'embauche, notamment pour des fins d'assurance.</p> <p>Une question sur l'âge peut être licite si le formulaire ne vise que des emplois pour lesquels une loi impose une limite d'âge.</p>
Religion	Aucune		L'employeur doit respecter les pratiques religieuses de ses employés/es dans la mesure du possible.
Convictions politiques	Aucune		
Langue	Connaissance de la langue (ou des langues) requise(s) par l'emploi.	◦ Langue maternelle.	L'employeur ne doit pas exiger la connaissance d'une autre langue que celle(s) requise(s) par l'emploi.
Origine ethnique ou nationale	Avez-vous le droit de travailler au Canada ? (Ce droit est reconnu aux citoyens/nés canadiens/nés, aux résidents/es permanents/es (autrefois désignés par "immigrants/es reçus/es") et aux détenteurs/trices d'un permis de travail).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Lieu de naissance.</li> <li>◦ Adresses antérieures.</li> <li>◦ Expérience canadienne ou québécoise (à moins qu'un type d'expérience déterminé soit objectivement requis par l'emploi, auquel cas la nature de l'expérience doit être précisée).</li> </ul>	Le permis de travail ou une preuve de citoyenneté ou de statut d'immigrant/e peut être exigé.
Condition sociale	Si nécessaire pour l'emploi, pourriez-vous disposer d'une automobile ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les questions sur la situation financière susceptibles d'indiquer la condition socio-économique des candidats/es et qui n'ont pas de rapport direct avec l'emploi concerné.</li> </ul> <p>Exemples:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Possédez-vous une automobile ?</li> <li>-Êtes-vous locataire ou propriétaire?</li> <li>-Avez-vous déjà subi une faillite ?</li> </ul>	



Sujet	Questions conformes à la charte	Questions et demandes à éviter	Commentaires
Handicap	L'employeur peut requérir le consentement des candidat/es à subir un examen médical préalable à l'embauche. L'employeur qui met en oeuvre un plan d'embauchage de personnes handicapées en vertu de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées (L.R.a. chap. E.20.1) peut inclure dans son formulaire la note suivante : " Pour bien faire valoir votre candidature, vous pouvez nous faire part de tout handicap qui nécessiterait l'adaptation de nos méthodes de sélection (entrevues, tests...) à votre situation. "	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Handicap ou état de santé.</li> <li>◦ Hospitalisations ou traitements médicaux antérieurs.</li> <li>◦ Prestations d'accident du travail.</li> </ul>	L'examen médical doit se limiter à établir si la personne est apte ou non à accomplir les fonctions d'un emploi déterminé avec ou sans restriction. L'employeur n'est pas justifié d'exclure une personne apte au travail pour la seule raison qu'elle ne peut être éligible au plan d'assurance collective en vigueur dans l'organisation.

#### Remarques complémentaires sur les questions d'entrevue conformes à la Charte<sup>10</sup>

- 1) Les questions sur la taille et le poids des candidats/es ne sont pas proprement interdites par l'article 18.1 de la Charte. Cependant, les critères d'embauche reliés à la taille et au poids peuvent, s'ils ne sont pas objectivement requis par l'emploi, avoir un effet discriminatoire pour les femmes, les membres de certaines communautés culturelles et certaines personnes handicapées. La Commission des droits de la personne recommande en conséquence d'éviter de poser ces questions, à moins que de tels critères soient directement reliés à la capacité d'exercer les tâches d'un emploi.
- 2) La Charte n'interdit pas non plus de requérir des renseignements sur les antécédents judiciaires des candidats/es. À cet égard, il importe toutefois de rappeler l'existence de la précision suivante dans l'article 18.2 :

" Nul ne peut congédier, refuser d'embaucher ou autrement pénaliser dans le cadre de son emploi une personne du seul fait qu'elle a été reconnue coupable ou s'est avouée coupable d'une infraction pénale ou criminelle, si cette infraction n'a aucun lien avec l'emploi ou si cette personne en a obtenu le pardon. "

Une question portant sur des condamnations pénales ou criminelles antérieures, sans autre précision, peut laisser présumer que le requérant n'a pas l'intention de respecter l'article 18.2. Lorsque la nature d'un emploi autorise l'exclusion de personnes ayant été reconnues coupables de certaines infractions qui n'ont pas fait l'objet d'un pardon, l'employeur



serait bien avisé de limiter sa recherche de renseignements à ces infractions, sans requérir de tout/e candidat/e des informations sur d'autres antécédents judiciaires sans lien avec l'emploi.

3) La Commission recommande également de ne pas requérir des renseignements relevant de la vie privée d'une personne, tels ses loisirs, passe-temps, lectures, etc., sans autre précision.

Il est préférable à cet égard de poser une question sur les activités para-professionnelles où les candidats/es ont acquis une expérience reliée à leurs qualifications pour l'emploi.

#### Le choix du candidat ou de la candidate

Le choix de candidatures doit donc être basé sur :

- la grille d'analyse du curriculum vitæ et de la lettre de motivation;
- la grille d'analyse de l'entrevue;
- les résultats du test écrit;
- la vérification des références.

Le comité de sélection, après discussion, formule des recommandations au conseil d'administration quant à la meilleure candidate ou au meilleur candidat pour combler le poste.

Le conseil d'administration procède ensuite au choix final en adoptant une résolution confirmant l'embauche d'un/e nouvel/le employé/e. Cette résolution spécifie la durée de la période d'essai au terme de laquelle la personne sera évaluée pour embauche définitive.

## Notes

.....

.....

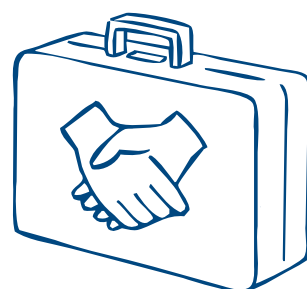
.....

.....

.....

.....

.....





### ☒ La période d'essai

Le conseil d'administration peut vouloir obtenir des informations complémentaires lui permettant de procéder à l'embauche définitive de la personne. Une fois ces informations obtenues, le processus de sélection est à toute fin pratique terminé. La personne choisie est alors informée par la personne gestionnaire-responsable (ou par une personne du conseil d'administration si les entrevues portaient sur le choix de la personne gestionnaire-responsable) qu'elle a obtenu l'emploi. Une date d'entrée peut alors être convenue.

La première journée de travail correspond au début de la période d'essai. Il s'agit d'une étape qui permet d'abord de valider avec davantage de précision les observations faites lors de l'entrevue de sélection. Elle permet aussi de vérifier en situation réelle si la personne possède bien les aptitudes et les compétences reliées à l'accomplissement de la tâche, ce qui peut être difficile à faire en entrevue. La période d'essai est en quelque sorte une période d'évaluation. Les outils fournis dans la section sur l'évaluation du personnel peuvent être utilisés pour juger le travail d'un/e nouvel/le employé/e en période d'essai.

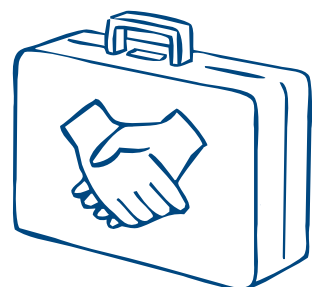
### Certaines règles s'appliquent pour que la période d'essai soit profitable à l'organisation ainsi qu'au nouveau membre de l'équipe.

- Les objectifs de la période d'essai doivent être expliqués à la candidate ou au candidat.
- La période d'essai doit être clairement définie avec le/la candidat/e, tant au niveau de sa durée que des critères sur lesquels elle/il sera évalué.
- La personne en période d'essai doit être rencontrée régulièrement de façon à faire, avec elle, le point sur les aspects positifs et sur les points à améliorer de son travail, et pour lui permettre de s'exprimer sur son intégration.
- La période d'essai doit être adaptée en fonction de la complexité de la tâche à accomplir. Par exemple, la période d'essai pourrait être moins longue pour un serveur/se que pour un/e coordonnateur/trice.

### ☒ Le processus d'intégration

Pour que la période d'essai se déroule bien, un mécanisme d'accueil et d'intégration du nouveau membre de l'équipe doit être mis en place. Voici quelques éléments liés à l'intégration d'un/e nouvel/le employé/e lors de son arrivée dans l'organisation.

- Présenter la mission et les grandes lignes de l'organisation à l'employé/e nouvellement engagé/e. Lui parler des valeurs et de l'historique de l'organisation afin qu'il/elle intègre la dimension humaine de celle-ci.
- Lui expliquer le fonctionnement de l'organisation et lui remettre les différents documents (politique de conditions de travail, code d'éthique, rapport annuel, plan d'action, etc.)
- Structurer son entrée en lui fournissant une description de tâches écrite, en exprimant les attentes de l'organisation face à ses fonctions et en fixant des objectifs à atteindre d'ici la fin de la période de probation.
- Faire le tour des locaux et lui présenter les différentes personnes oeuvrant au sein de l'organisation, tant les salariés/es que les bénévoles.
- Renseigner la personne sur les règles et les habitudes de l'organisation, tels les pauses café, le lieu de repas, le fonctionnement des réunions, les conditions de travail (paye, congés, etc.), l'horaire de travail, etc.
- L'installer à son poste de travail en présentant les outils à sa disposition.



À la fin de la période d'essai, il est important d'échanger avec la personne quant à l'atteinte des objectifs et la réponse aux attentes exprimées.

#### ☒ L'embauche définitive

Pour marquer la fin de la période d'essai et l'embauche définitive d'une nouvelle personne, le conseil d'administration doit adopter une résolution à cet effet. Cette résolution doit s'appuyer sur l'évaluation de la période d'essai. D'autres organisations mandatent la personne gestionnaire-responsable pour clore la période d'essai, qu'elle se termine ou non par une embauche définitive.

Il est préférable de signer un contrat de travail pour officialiser l'embauche. Ce contrat peut être signé au début de la période d'essai et inclure les conditions de la période d'essai.

#### ☒ L'évaluation des processus de recrutement et de sélection

Une fois complétés, il est important d'évaluer les processus de recrutement, de sélection et d'intégration de façon à les améliorer ultérieurement. Le conseil d'administration devrait favoriser la participation des membres du comité de sélection et de l'équipe de travail à cette évaluation.

Voici quelques questions à aborder :

- Les moyens de recrutement utilisés ont-ils donné les résultats escomptés? Ont-ils permis de solliciter un bassin suffisant et pertinent de candidatures?
- Les outils de sélection étaient-ils appropriés et utiles?
- Le comité de sélection a-t-il joué adéquatement son rôle? Sa composition était-elle pertinente? La participation des différents représentants a-t-elle été adéquate et pertinente?
- Le budget lié au processus de recrutement et de sélection a-t-il été respecté? Si non, pour quelles raisons?
- Comment pourrait-on améliorer les processus de recrutement, de sélection et d'intégration?



Les pratiques de recrutement et de sélection du personnel exposées dans la présente boîte à outils ne sont pas exhaustives. Plusieurs thèmes, tels que la sélection par simulation ou encore les diverses approches pour construire une description de tâches, n'ont pas été abordés. Pour obtenir des informations complémentaires, nous vous invitons à consulter les références suivantes :

DE FALCO, Hélène. *Maîtriser ses recrutements*, Paris, Édition Dunod, 1999, 170 p.

ERNOULT, Victor. *Recruter sans se tromper*. Conseils et techniques d'un chasseur de têtes, Paris, Éditions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower, 2001, 235 p.

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES GASPÉSIE/ÎLES-DE-LA-MADELEINE. *Document de référence sur les conditions de travail*, 1998, 54 p.

SUN LIFE EMPLOI-JEUNESSE. *L'embauche : faites-en bon emploi*, Montréal, Emploi-Jeunesse, 1994, 157 p.

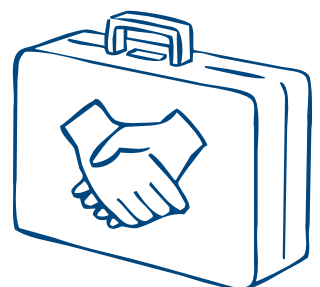
VERNE, Étienne. *Comment conduire un entretien de recrutement ?* Guide pratique pour les cadres d'entreprise, Paris, Institut supérieur d'éducation permanente, 1988, 263 p.

WERTHER, William B., Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN. *La gestion des ressources humaines*, McGraw-Hills Éditeur, Montréal, 1990, 770 p.

**À propos de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec**

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>

<http://www.citoyennete.qc.ca>



## Annexe 1

## Description du poste d'agent/e de développement en économie sociale

Le Centre St-Pierre (CSP) est un centre d'éducation populaire, d'intervention sociale, de communication et de ressourcement spirituel qui œuvre depuis 30 ans à Montréal et qui agit à la grandeur du Québec. Il est notamment devenu un important carrefour de ressources multidisciplinaires des organismes communautaires. Le volet économie sociale vise à soutenir et à outiller les formateurs, groupes communautaires, entreprises et individus qui veulent se situer proactivement dans le champ de l'économie sociale.

**Description générale du poste.**

La personne :

- ▣ participera à la conception, à la préparation et à l'organisation des activités de formation et des événements spéciaux destinés à la programmation en économie sociale du CSP;
- ▣ assistera la responsable dans les activités d'animation, de recherche et développement et d'élaboration d'outils de formation;
- ▣ participera à l'organisation et à l'animation de groupe de discussion sur les besoins de formation en région;
- ▣ assistera la responsable dans l'élaboration de la stratégie de promotion et de développement dans les régions du Québec et elle supervisera la promotion des activités;
- ▣ recevra et traitera les demandes de formation sur mesure à la demande des entreprises d'économie sociale et des organismes;
- ▣ agira elle-même en tant que personnes ressource, sous la supervision de la responsable ou d'autres personnes du CSP.

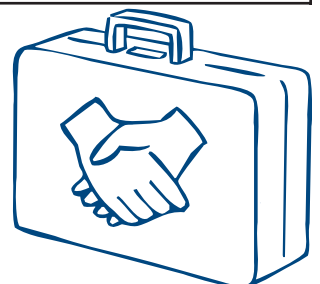
**Profil de la personne**

- ▣ Formation académique dans un domaine relié à la gestion ou à l'économie.
- ▣ Connaissance du milieu des organismes communautaires, entreprises d'économie sociale ou des coopératives.
- ▣ Intérêt pour l'éducation populaire.
- ▣ Aptitudes pour la vulgarisation de contenus, la communication, la formation et l'animation.
- ▣ Capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction.
- ▣ Disposition à accepter un horaire flexible en raison des exigences de la formation.
- ▣ Implication personnelle dans le domaine social (atout).

L'agent/e de développement en économie sociale relève de la coordinatrice. Il/elle participe aux réunions d'équipe, représente le CSP au Chantier de l'économie sociale et au CSMO-ÉSAC.

Ce poste exige des déplacements réguliers en région. L'horaire de travail comprend de fréquentes périodes de travail le soir et les fins de semaine.

Résultats attendus : voir plan d'action annuel.



## Annexe 2

## Offre d'emploi pour combler le poste d'agent/e de développement en économie sociale au Centre St-Pierre

## Agent/e de développement au Centre St-Pierre

**Mandat et responsabilités générales :**

Développer des activités de promotion et de formation du CSP en économie sociale.

**Description des tâches :**

- ▣ Participer à la conception, à la préparation et à l'organisation des activités de formation et des événements spéciaux destinés à la programmation en économie sociale du CSP.
- ▣ Assister la responsable dans les activités d'animation, de recherche et développement et d'élaboration d'outils de formation.
- ▣ Participer à l'organisation et à l'animation de groupes de discussion sur les besoins de formation en région.
- ▣ Assister la responsable dans l'élaboration de la stratégie de promotion et de développement dans les régions du Québec et superviser la promotion des activités.
- ▣ Recevoir et traiter les demandes de formation sur mesure à la demande des entreprises d'économie sociale et des organismes.
- ▣ Sous la supervision de la responsable ou d'autres personnes du CSP, agir soi-même en tant que personnes ressource.

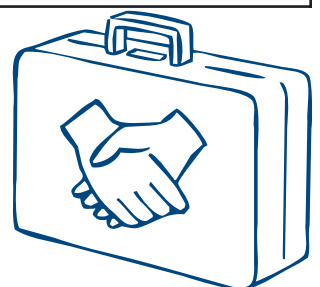
**Compétences et exigences du poste :**

- ▣ Baccalauréat en administration, en économie, en développement local, en travail social ou dans une autre discipline pertinente.
- ▣ 5 ans d'expérience dans le milieu communautaire.
- ▣ Implication sociale.
- ▣ Capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction.

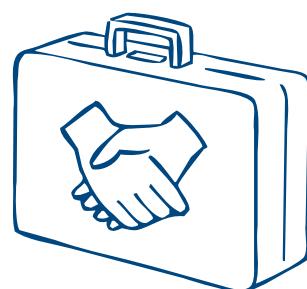
**Statut de l'emploi :** poste régulier, 35 heures par semaine. Disposition à accepter un horaire flexible en raison des exigences de la formation

Faire parvenir votre c.v. et une lettre de présentation à \_\_\_\_\_, CSP, 1212 rue Panet.

Seules les candidats/es retenus/es seront contactés/es.



Annexe 3 Grille d'analyse du curriculum vitæ et de la lettre de motivation pour combler le poste d'agent/e de développement en économie sociale au Centre St-Pierre			
Nom du ou de la candidat/e :			
	Oui	Non	Ne sait pas
<b>A. Expériences et compétences</b>			
Formation demandée			
5 ans d'expérience ▣ Expérience pertinente			
<b>B. Exigences du poste</b>			
Implication sociale			
Capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction			
<b>C. Capacité de rédaction</b>			
<b>D. Fautes d'orthographe</b>			
<b>E. Qualités recherchées</b>			
<b>F. Autres</b>			



**Annexe 4**  
**Questions d'entrevue pour le poste d'agent/e de développement en économie sociale**  
**du Centre St-Pierre**

**Expériences et compétences**

1. Quel est le lien entre vos compétences et votre expérience et le poste d'agent/e de développement et de formateur/trice pour lequel vous avez postulé?
2. Décrivez les compétences et aptitudes spécifiques que vous pourriez apporter à notre organisation.
3. Donnez un exemple de ce que vous avez déjà fait et qui pourrait contribuer au développement de l'économie sociale au Centre St-Pierre. De quelle façon vos activités professionnelles ont-elles pu, jusqu'à maintenant, contribuer au développement de l'économie sociale?

**Connaissances et capacité d'analyse**

4. D'après vous, qu'est-ce que l'économie sociale? Quelle est la différence entre une entreprise d'économie sociale et un organisme communautaire?
5. D'après vous, quels sont les principaux besoins de formation des organismes communautaires qui s'intéressent à l'économie sociale?
6. Le Centre St-Pierre (CSP) est un centre d'éducation populaire, d'intervention sociale, de communication et de ressourcement spirituel. Comment voyez-vous le lien entre ces axes d'intervention et l'économie sociale? Qu'est-ce qui réunit tout cela d'après vous?

**Motivation**

7. Qu'est-ce qui vous a intéressé dans le poste?
8. Qu'est-ce que vous connaissez du CSP?
9. D'après vous, quel rôle peut (ou doit) jouer le CSP dans l'économie sociale?
10. Quels sont vos objectifs de carrière?

**Mises en situation pour évaluer les compétences, les connaissances et les aptitudes**

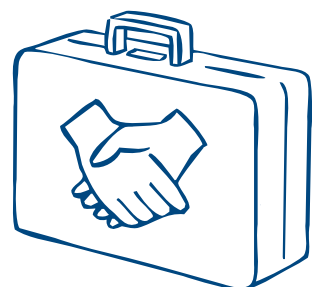
11. Comment vous y prendriez-vous pour organiser des groupes de discussion pour vérifier les besoins de formation en économie sociale?
12. Comment vous y prendriez-vous pour préparer une trousse visant à promouvoir les formations du Centre St-Pierre en région?
13. Un groupe d'intervenants/es en santé mentale vous demande de concevoir une formation d'une journée sur le démarrage d'entreprises d'économie sociale. Comment vous y prendriez-vous?
14. Nous concevons sans doute une page Internet d'économie sociale sur le site du CSP. D'après vous, à quoi devons-nous nous attarder pour améliorer la notoriété du CSP en économie sociale?

**Travail en équipe**

15. Deux personnes assureront la préparation et la promotion des activités d'économie sociale du CSP. Comment entrevoyez-vous la collaboration et la répartition du travail avec une autre personne?

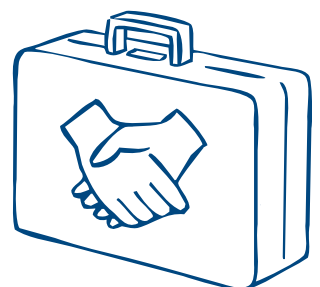
**Vérifications pour les conditions de travail**

16. Êtes-vous disposé/e à voyager pour dispenser des formations?
17. Êtes-vous disposé/e à accepter des horaires flexibles?
18. Avez-vous des questions concernant les conditions de travail?

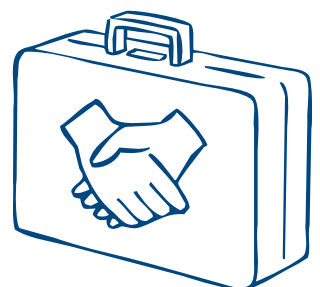




Annexe 5 Grille d'analyse du curriculum vitæ et de la lettre de motivation pour combler le poste d'agent/e de développement en économie sociale au Centre St-Pierre				
Nom du ou de la candidat/e :				
	Force (++)	Correct (+)	À développer (-)	Faiblesse (- -)
<b>A. Expériences et compétences</b>				
En formation				
En organisation/gestion d'événements				
En entrepreneuriat, en démarrage d'entreprises d'économie sociale				
En développement d'organisme				
En promotion/communication				
En recherche et en rédaction				
<b>B. Connaissances et capacité d'analyse</b>				
Des enjeux de l'économie sociale				
Des enjeux du milieu communautaire face à l'économie sociale				
Du Centre St-Pierre				
<b>C. Motivations</b>				
Pour l'économie sociale				
Pour le Centre St-Pierre				
<b>D. Relations interpersonnelles</b>				
<b>E. Les conditions de travail</b>				
<b>F. Autres : qu'est-ce que la personne a à offrir au Centre St-Pierre ?</b>				

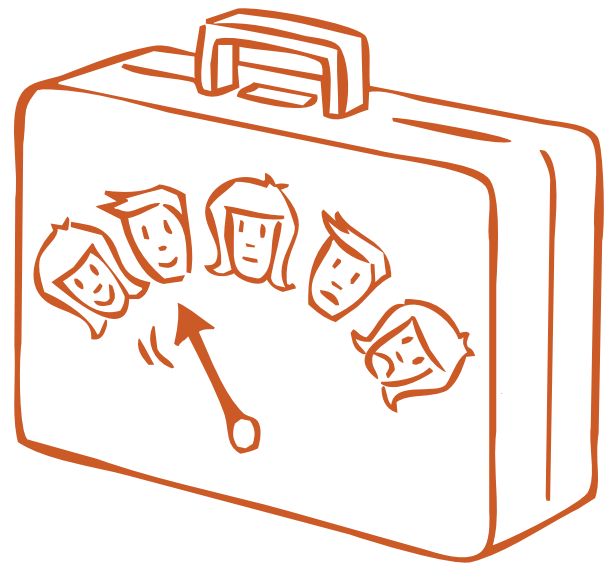
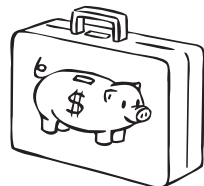
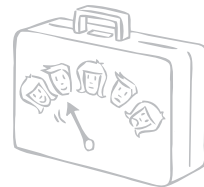
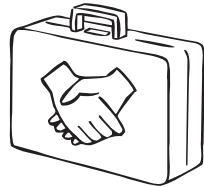
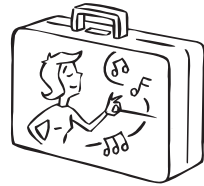
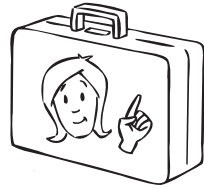


- <sup>1</sup> Hélène De Falco, *Maîtriser ses recrutements*, Paris, Édition Dunod, 1999, p. 3.  
William B. Werther, Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, "Deuxième partie : préparation et sélection", Montréal, McGraw-Hills Éditeur, 1990, p. 140-267.
- <sup>2</sup> Source inconnue.
- <sup>3</sup> William B. Werther, Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hills Éditeur, 1990, p. 158.
- <sup>4</sup> Hélène De Falco, *Maîtriser ses recrutements*, Paris, Éditions Dunod, 1999, p. 69.
- <sup>5</sup> William B. Werther, Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hills Éditeur, 1990, p. 251.
- <sup>6</sup> Regroupement des organismes communautaires Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine, *Document de référence sur les conditions de travail*, 1998, p. 41-42.
- <sup>7</sup> Étienne Verne, *Comment conduire un entretien de recrutement ?*, Guide pratique pour les cadres d'entreprise. Paris, Institut supérieur d'éducation permanente. 1988.
- <sup>8</sup> Les lignes directrices présentées ici peuvent comporter des exceptions lorsque l'article 20 de la Charte s'applique. Dans un tel cas, le fardeau de la preuve incombe à l'employeur.
- <sup>9</sup> William B. Werther, Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hills Éditeur, 1990, p. 263-265.
- <sup>10</sup> William B. Werther, Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin, *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hills Éditeur, 1990, p. 266.
- <sup>11</sup> Hélène De Falco, *Maîtriser ses recrutements*. Paris, Édition Dunod, 1999, p. 141-144.



# Outil 5

## L'ÉVALUATION DU PERSONNEL



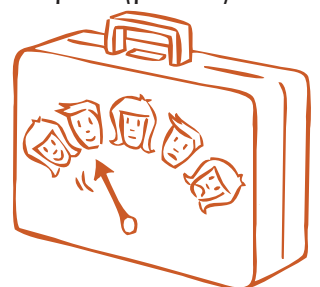
Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.  
ISBN : 2-922510-31-X

- Avant-propos (p.5-2)
- 1. Autodiagnostic (p.5-3)
- 2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic (p.5-4)
- 3. Pourquoi évaluer? (p.5-5)
- 4. Quels sont les éléments d'une politique d'évaluation du personnel? (p.5-7)
- 5. Comment impliquer les personnes dans l'élaboration et l'implantation de la politique d'évaluation du personnel? (p.5-9)
- 6. Quoi évaluer? (p.5-10)
- 7. Qu'est-ce qu'un critère d'évaluation? (p.5-11)
- 8. Canevas types d'évaluation (p.5-13)
- 9. Quel est l'esprit et les objectifs de la rencontre d'évaluation? (p.5-16)
- 10. Qu'est-ce que l'autoévaluation? (p.5-18)
- 11. Comment aider la personne évaluée dans son autoévaluation? (p.5-19)
- 12. Quelle démarche adopter pour discuter des points à améliorer? (p.5-20)
- 13. À éviter à tout prix lors d'un processus d'évaluation! (p.5-21)
- 14. Références complémentaires (p.5-22)

#### Annexes

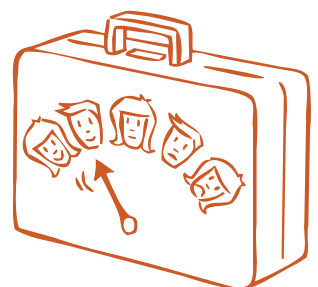
- ▣ Quelques exemples de grille d'évaluation (p.5-23)
- ▣ Mise en garde sur l'utilisation d'une grille d'évaluation du personnel (p.5-24)
- ▣ *Grille d'évaluation 1*: Tirée de la première version du document Politique de conditions de travail du Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. (p.5-26)
- ▣ *Grille d'évaluation 2*: Tirée de la formation L'évaluation du personnel du Centre St-Pierre. (p.5-34)
- ▣ *Grille d'évaluation 3*: Tirée du document Trousse sur la gestion féministe de l'R des centres de femmes. (p.5-44)
- ▣ *Grille d'évaluation 4*: Tirée du document Guide de gestion des ressources humaines de la Fédération des centres d'action bénévoles du Québec. (p.5-54)
- ▣ *Grille d'évaluation 5*: Tirée de la politique de conditions de travail de l'entreprise d'économie sociale en aide domestique Coopératout.
  - ▣ Personnel administratif (p.5-60)
  - ▣ Préposé en aide domestique (p.5-66)
- ▣ *Grille d'évaluation 6*: Tirée du document L'embauche : faites-en bon emploi. (p.5-73)
- ▣ La formation des personnes salariées (p.5-78)





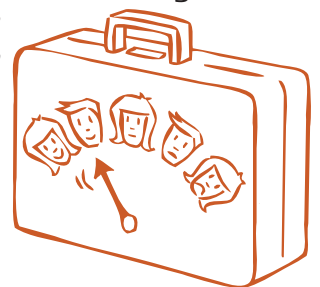
L'autodiagnostic porte sur les pratiques d'évaluation du personnel. Pour chacun des énoncés, nous vous invitons à évaluer si vous avez ou non cette pratique. À l'aide de l'interprétation des résultats à la page suivante, vous pourrez identifier ce qui doit être conservé et les améliorations que vous pourriez apporter.

1. L'ensemble des descriptions de tâches des personnes que nous désirons évaluer sont à jour.  
Oui  Non
2. Nous procédons à l'évaluation du personnel seulement si nous sommes insatisfaits du travail d'une personne.  
Oui  Non
3. Lorsque nous procédons à l'évaluation du personnel, nous fournissons à l'avance les informations et les outils nécessaires (ex. : grille d'évaluation) pour que la personne évaluée puisse se préparer à la rencontre d'évaluation.  
Oui  Non
4. Nous utilisons la même grille d'évaluation pour l'ensemble des postes à l'intérieur de l'organisation.  
Oui  Non
5. Lors de la rencontre d'évaluation, nous fixons, avec la personne évaluée, des objectifs à atteindre pour la prochaine année ainsi que les moyens à utiliser pour atteindre ces objectifs.  
Oui  Non
6. En général, dans notre milieu de travail, nous nous sentons à l'aise d'échanger et de recevoir des commentaires et des suggestions constructives sur le travail de chacun/e.  
Oui  Non
7. Lorsqu'il y a un écart entre la qualité de travail d'un/e collègue et nos attentes, nous nous attendons à ce que la situation se règle d'elle-même.  
Oui  Non
8. Diverses personnes (membres du C.A., équipe de travail, etc.) de l'organisation sont impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'évaluation du personnel.  
Oui  Non
9. Les personnes responsables des rencontres d'évaluation ont du temps et des outils pour les préparer.  
Oui  Non



1. La mise à jour des descriptions de tâches permet de recueillir l'information pertinente afin d'améliorer la qualité du travail et de favoriser le développement professionnel de la personne évaluée. Consultez les pages de l'outil 4, *Sélection du personnel*, pour vous aider à rédiger ou à réviser les descriptions de tâches.
2. L'utilisation de l'évaluation du personnel uniquement dans des situations insatisfaisantes peut instaurer un climat de méfiance dans une organisation. Consultez la section 3, *Pourquoi évaluer?*, pour prendre connaissance de l'esprit et de l'utilité de l'évaluation du personnel.
3. Un tel mode de fonctionnement permet d'améliorer votre processus d'évaluation du personnel et de favoriser le dialogue en fournissant les outils nécessaires à la personne évaluée pour qu'elle se prépare à la rencontre d'évaluation. Consultez la section 11, *Comment aider la personne évaluée dans son auto-évaluation*, pour aider les évalués/es à se préparer.

- Les mandats, responsabilités et tâches sont différents pour chacun des postes. Dans le
4. processus d'évaluation, il importe d'évaluer les éléments critiques du travail de chaque membre de l'équipe. Vous trouverez en annexe 1 des exemples pour vous aider à construire une grille d'évaluation adaptée à chacun des postes.
  5. L'évaluation du travail passé n'est qu'une partie de la rencontre d'évaluation. Dans la section 8, *Canevas types d'évaluation, le point III, Les engagements pour l'année à venir*, vous permettra de bonifier vos rencontres d'évaluation en intégrant des attentes pour l'année à venir.
  6. L'évaluation du personnel peut être un exercice constructif pour tous et toutes. C'est ce que le présent outil cherche à démontrer.
  7. Certaines situations insatisfaisantes risquent de se transformer en conflit lorsqu'elles ne sont pas éclaircies. L'évaluation est le moment idéal pour faire des ajustements. La lecture de la section 12, *Quelle démarche adopter pour discuter des points à améliorer?*, vous indiquera comment discuter des points à améliorer.
  8. Des résistances et des craintes risquent de se manifester lorsqu'une seule personne prend en main l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'évaluation du personnel. Dans la section 5, *Comment impliquer les personnes dans l'élaboration et l'implantation de la politique d'évaluation du personnel?*, nous vous suggérons quelques moyens pour faire participer l'équipe de travail et les membres du conseil d'administration au processus d'évaluation du personnel.
  9. La rencontre d'évaluation est un moment pendant lequel il est important d'instaurer un climat de confiance, et cela demande de la préparation. Vous trouverez des renseignements à ce sujet dans la section 9, *Quel est l'esprit et les objectifs de la rencontre d'évaluation?*, sous la rubrique *Les règles qui favorisent un dialogue*. Les éléments à éviter se retrouvent quant à eux dans la section 13, *À éviter à tout prix lors d'un processus d'évaluation!*



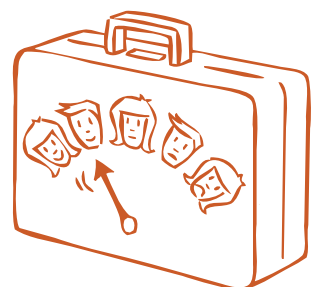


Pourquoi évaluer? C'est l'une des premières questions auxquelles vous devez répondre lorsque vous élaborez une politique d'évaluation du personnel. La réponse réside dans les valeurs et les objectifs de l'organisation. Sachez toutefois que vous utiliserez le plein potentiel de l'évaluation du personnel et que vous faciliterez son implantation lorsque vous serez en accord avec les principes suivants :

Que signifie évaluer?	
Évaluer c'est...	Évaluer ce n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ ce qu'on doit faire pour s'assurer que l'action nous mène là où on veut aller.</li> <li>▣ un processus continu qui nous relance vers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ « contrôler », forcer ou contraindre quelqu'un à faire ce qu'on veut.</li> </ul>
Qu'est-ce que l'évaluation du personnel?	
Évaluer le personnel...	Évaluer le personnel n'est pas...
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ a pour but d'améliorer la qualité du travail en s'assurant, en tant qu'organisation, :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ que l'atmosphère est agréable;</li> <li>○ que chaque personne est satisfaite;</li> <li>○ qu'il se fait du bon travail d'équipe;</li> <li>○ que les objectifs sont atteints.</li> </ul> </li> <li>▣ est une opportunité de développement professionnel pour la personne évaluée.</li> <li>▣ est l'examen des objectifs fixés.</li> <li>▣ consiste à engager un dialogue constructif.</li> <li>▣ constitue un droit tant de l'employé/e que de l'employeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ un outil que l'on utilise uniquement lorsqu'on est insatisfait du travail ou lorsqu'on désire congédier une personne.</li> </ul>

Élaborer et implanter un processus d'évaluation du personnel en visant l'amélioration de la qualité du travail en tant qu'organisation et le développement professionnel de la personne évaluée permet :

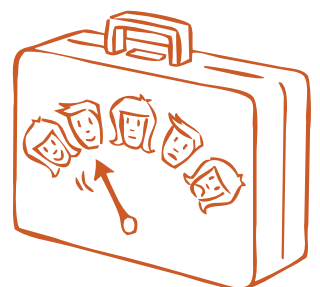
- ▣ d'identifier les aspects positifs du travail et les réalisations de la personne occupant une fonction donnée;
- ▣ de donner à chaque personne l'occasion de s'autoévaluer et d'évaluer son propre travail;
- ▣ d'identifier les problèmes et les obstacles rencontrés dans l'exercice de cette fonction;
- ▣ de trouver des solutions possibles;
- ▣ de définir des objectifs pour l'avenir (année, période, etc.);
- ▣ de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue permettant de tirer des leçons.



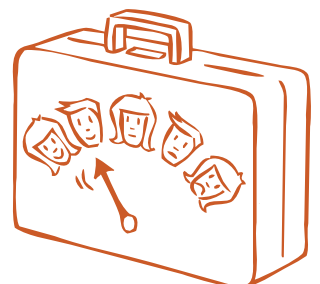


Élaborer et gérer un processus d'évaluation du personnel, c'est répondre à sept grandes questions : pourquoi, qui, quoi, comment, par qui, quand et quelles suites. Des questions pour lesquelles on trouvera des réponses adaptées à l'organisation, mais qui tiendront compte constamment des buts de l'évaluation du personnel : l'amélioration de la qualité du travail en tant qu'organisation et le développement professionnel de la personne évaluée. La politique d'évaluation du personnel doit contenir les réponses aux questions suivantes.

Le Processus d'évaluation		
Pourquoi?	Qui?	Quoi?
<p>Pourquoi évaluer? Il s'agit de déterminer la philosophie et les buts de la politique d'évaluation du personnel.</p>	<p>Le « qui » sont les personnes à évaluer. Il faut bien préciser la catégorie de personnel qui doit être évaluée.</p> <p>Vise-t-on l'évaluation des personnes salariées régulières ou de celles ayant d'autres statuts (en probation, contractuelles, temporaires, en remplacement, etc.)?</p> <p>Une fois cette question réglée, la deuxième interrogation est la suivante : veut-on évaluer tous les groupes de personnes salariées ou seulement un ou deux groupes?</p>	<p>Les buts de l'évaluation ont déjà été précisés, on sait le type d'évaluation visé, à savoir administratif ou formatif. Il faut donc se demander ce que l'on veut évaluer.</p> <p>Le « quoi » ce sont les objets d'évaluation. En d'autres mots, sur quels éléments portera l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ les objectifs fixés au départ et les résultats à atteindre;</li> <li>▣ les tâches à accomplir;</li> <li>▣ les comportements attendus;</li> <li>▣ les améliorations à apporter.</li> </ul> <p>La description de tâches de la personne évaluée, les mandats confiés en cours d'année et le plan de travail personnel sont les matières de base pour l'évaluation.</p>



Le processus d'évaluation (suite)			
Comment?	Par qui?	Quand?	Quelles suites?
<p>Le « comment », ce sont les instruments ou les outils utilisés pour évaluer le travail et favoriser le développement professionnel de la personne évaluée. Il s'agit entre autres des outils suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ questionnaires;</li> <li>▣ analyses contextuelles;</li> <li>▣ grilles d'analyse;</li> <li>▣ grilles d'observation;</li> <li>▣ grilles d'évaluation;</li> <li>▣ rencontre d'évaluation;</li> <li>▣ autoévaluation;</li> <li>▣ évaluation par les pairs.</li> </ul> <p>Ce sont les outils ou les instruments développés et utilisés pour évaluer les critères et les objets en fonction des buts visés par l'évaluation.</p>	<p>Il s'agit de déterminer les rôles et responsabilités des acteurs (conseil d'administration, équipe de travail, coordonnateur, directeur, etc.) dans l'élaboration et l'application du processus d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Qui fera partie du comité d'évaluation?</li> <li>▣ Qui élaborera les grilles d'évaluation?</li> <li>▣ Qui seront les évaluateurs/trices?</li> </ul> <p>C'est aussi se demander :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Quelles sont les sources de l'évaluation?</li> <li>▣ Quelles sont les personnes à consulter dans le processus d'évaluation?</li> </ul>	<p>Il s'agit de déterminer à quelle fréquence et à quel moment la direction et le personnel doivent être évalués.</p> <p><i>Coordonnateur/trice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Une ou deux fois par année?</li> </ul> <p><i>Directeur/trice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Une ou deux fois par année?</li> </ul> <p><i>Personnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Une ou deux fois par année?</li> <li>▣ Tout le personnel à la même période de l'année ou à des périodes différentes?</li> <li>▣ À tour de rôle?</li> </ul>	<p>Il s'agit d'identifier les suites au processus d'évaluation.</p> <p>Le processus d'évaluation est-il terminé?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Y a-t-il un suivi à faire? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perfectionnement, (voir en annexe 2, « la formation »);</li> <li>○ amélioration;</li> <li>○ modification de comportements;</li> <li>○ acquisition de matériel et d'équipement;</li> <li>○ formation continue;</li> <li>○ <i>coaching</i>, suivi, encadrement;</li> <li>○ délais de suivi pour certains éléments moins satisfaisants de l'évaluation (exemple : 3 ou 6 mois.)</li> </ul> </li> <li>▣ Qu'en est-il de la formation des évaluateurs/trices et des évalués/es?</li> <li>▣ Devrait-il y avoir une phase d'évaluation du processus d'évaluation?</li> </ul>



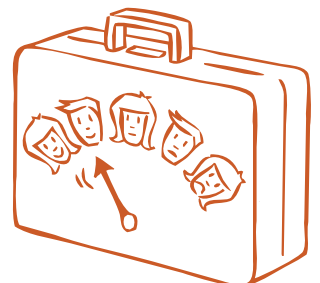
L'équipe de travail s'approprie davantage le processus d'évaluation lorsqu'elle est impliquée dans son élaboration et son implantation. Cela permet entre autres de diminuer les craintes envers le processus d'évaluation et de profiter de la contribution de tous et de toutes à la gestion de l'organisation. Cela représente également une occasion d'apprentissage pour les personnes qui y participent.

Voici quelques moyens pour impliquer les différents acteurs (ex. : conseil d'administration, bénévoles, employés/es, etc.) :

1. **Créer un comité responsable d'élaborer et d'assurer l'implantation de la politique d'évaluation du personnel.** Ce comité sera composé de représentants/es des différentes catégories de personnes impliquées dans l'organisation : employé/e, membres du conseil d'administration, bénévoles, personnes gestionnaires-responsables, etc.
2. **Faire une rencontre réunissant les personnes impliquées dans le processus (responsable de la gestion, personnes salariées et membres du conseil d'administration) où l'on discutera du «pourquoi» de l'évaluation du personnel.** Au cours de cette rencontre, deux questions peuvent être à l'ordre du jour :
  - Quelle est la signification de l'évaluation du personnel pour l'ensemble des personnes qui sont concernées?
  - Quels sont les " pour " et les " contre " de l'évaluation du personnel?

Cette rencontre vous permettra d'amasser les perceptions sur le processus d'évaluation du personnel et de discuter des solutions possibles pour faciliter son implantation. Une troisième question devrait être ajoutée : à quoi servira l'évaluation? Il faut aborder la question de l'évaluation du personnel sous l'angle de la gestion du changement de façon à aborder correctement les résistances, d'autant plus que le mot " évaluation " a souvent une connotation péjorative ou négative (n'oublions pas que nous avons tous été évalués à l'école, et ce, pas toujours dans les meilleures circonstances ni en nous faisant transmettre le message le plus positif qui soit).

3. **Permettre à chacune des personnes évaluées de porter un regard sur son travail en incluant dans le processus d'évaluation une partie d'autoévaluation.** L'amélioration de la qualité du travail et le développement professionnel exigent que les personnes qui y contribuent puissent exprimer leur perception de la situation. L'exercice d'autoévaluation permet à la personne évaluée d'apporter sa contribution. Cela favorise aussi l'établissement d'un dialogue entre l'évaluateur/trice et la personne évaluée.



L'évaluation doit composer une image aussi exacte que possible du travail de la personne en terme de savoir, savoir-être et savoir-faire. Pour y arriver, l'évaluation doit :

- ▣ porter sur le poste;
- ▣ s'avérer pratique;
- ▣ être administrée par des personnes compétentes.

L'évaluation doit s'attarder aux éléments sensibles du travail, c'est-à-dire ceux qui influencent le succès au travail. Autrement, l'évaluation ne sera pas valide. Par exemple, la capacité d'encadrement et de supervision est un élément important pour un poste de coordonnateur/trice alors qu'il ne l'est pas pour un poste d'agent/e de communication. En résumé, les éléments sensibles correspondent aux mandats, aux responsabilités et aux tâches énoncés dans la description de tâches du poste.

Les éléments essentiels du travail sont traduits en critères d'évaluation que l'on classe à l'intérieur d'une grille d'évaluation et que l'on utilise lors de la rencontre d'évaluation. Les étapes pour élaborer une grille d'évaluation sont les suivantes :

1. avoir une description de tâches à jour du poste à évaluer;
2. déterminer les éléments essentiels du poste à évaluer en se référant à la description de tâches;
3. élaborer des critères qui permettent d'évaluer les éléments importants du travail;
4. créer une grille d'évaluation avec les critères choisis.

## Notes

.....

.....

.....

.....

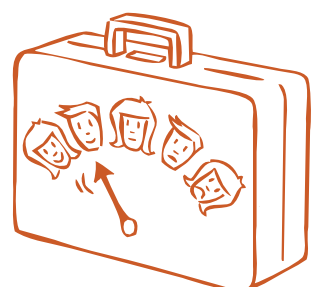
.....

.....

.....

.....

.....



Voici quelques exemples de critères d'évaluation qui pourront vous inspirer dans l'élaboration d'une grille d'évaluation. Tous n'ont pas la même importance selon les organisations et selon les postes. Il s'agit de choisir et de créer des critères spécifiques et révélateurs de la qualité du travail pour chacun des postes à évaluer. Par exemple, le critère " expression écrite " sera un élément important, c'est-à-dire un déterminant de la qualité du travail, pour un poste de secrétaire alors qu'il ne le sera pas pour un poste de mécanicien de vélo.

### 1. Indicateurs personnels (indicateurs des comportements humains)

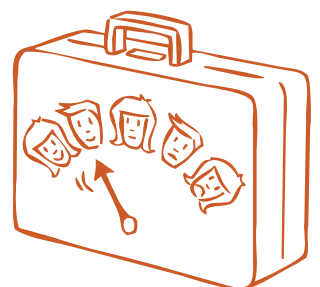
- ☒ Créativité
- ☒ Fiabilité
- ☒ Aptitude à l'analyse, rigueur, esprit critique
- ☒ Jugement
- ☒ Adaptabilité aux situations nouvelles, aptitude au changement
- ☒ Esprit d'initiative
- ☒ Esprit d'équipe
- ☒ Éthique professionnelle
- ☒ Expression écrite et orale
- ☒ Respect des délais
- ☒ Motivation, implication personnelle
- ☒ Rapidité d'exécution des tâches
- ☒ Autonomie

### 2. Indicateurs de relation à l'organisation

- ☒ Intégration à l'organisation (adhésion à ses valeurs et principes)
- ☒ Qualité des rapports entre les personnes et les instances de l'organisme
- ☒ Esprit de solidarité, sens de la coopération et de l'entraide
- ☒ Confidentialité professionnelle
- ☒ Neutralité professionnelle (formateur/trice; intervenant/e)
- ☒ Respect des procédures et des règles internes
- ☒ Connaissance de l'organisation interne

### 3. Indicateurs professionnels

- ☒ Facilité de contact, relations avec les membres, les participants/es, les bénévoles
- ☒ Suivi des activités
- ☒ Gestion du temps
- ☒ Technicité, savoir-faire
- ☒ Connaissances (scientifiques, techniques, financières, comptables, psychologiques, etc.)
- ☒ Efficacité, identification des priorités
- ☒ Qualité du travail
- ☒ Méthode de travail, programmation des tâches
- ☒ Capacité d'influence
- ☒ Connaissance du milieu auprès duquel intervient l'organisation



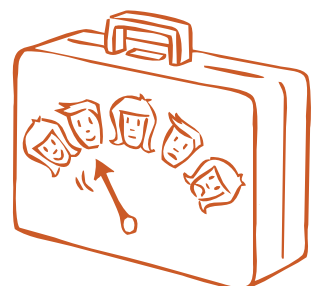


### 3. Indicateurs professionnels (suite)

- ▣ Connaissance et application des pratiques de l'organisation (ex. : éducation populaire, féminisme, etc.)
- ▣ Communication avec les membres de l'équipe, les membres de l'organisation, les participants/es, les bénévoles
- ▣ Réalisations
- ▣ Talent d'animation

### 4. Indicateurs de qualité de gestion

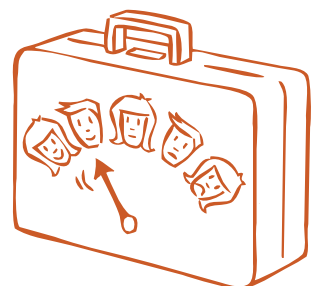
- ▣ Sens des relations humaines
- ▣ Qualité d'écoute et de dialogue
- ▣ Création d'un climat de travail agréable
- ▣ Sens de la communication
- ▣ Sens de l'organisation
- ▣ Capacité d'encadrement et de supervision
- ▣ Pédagogie, transmission du savoir, souci du perfectionnement de l'équipe
- ▣ Définition et suivi des objectifs du plan d'action
- ▣ Délégation
- ▣ Gestion des conflits
- ▣ Exercice des responsabilités
- ▣ Prise de décision
- ▣ Exercice du pouvoir



Voici un exemple de plan type pour l'évaluation. Il se découpe en trois séquences qui sont toujours présentes dans l'exercice d'évaluation, quel que soit le modèle utilisé : 1) l'année écoulée; 2) les points forts de la personne évaluée et les progrès à accomplir; 3) les engagements pour l'année à venir. Chacune des séquences se décline en sous-points pouvant être plus ou moins détaillés selon le contexte, la nature du poste de travail et le cadre de l'exercice d'évaluation (temps, examen d'aspects particuliers, etc.) Une rencontre d'évaluation nécessite au moins soixante (60) minutes pour approfondir certaines questions et établir un dialogue constructif. La rencontre, même si elle se déroule à l'intérieur d'un cadre précis, doit favoriser la souplesse pour une meilleure compréhension de la situation.

### 1. L'année écoulée

- ▣ Les événements de l'année (tels que perçus);
- ▣ Les acquis :
  - connaissances techniques;
  - connaissances générales et professionnelles;
  - comportements;
- ▣ Les résultats de l'année;
- ▣ Les résultats comparés aux attentes et aux objectifs : y a-t-il des écarts observés sur le plan individuel et pour l'ensemble du travail de l'organisation?
  - comment s'expliquent-ils?
  - qu'est-ce qui a été amélioré?
  - qu'est-ce qui s'est détérioré ou aggravé?
- ▣ L'organisation, les moyens mis à la disposition de l'employé/e et de l'équipe de travail;
- ▣ Les méthodes de travail;
- ▣ Les attitudes envers l'organisation :
  - adhésion à la mission et aux buts de l'organisation;
  - adhésion à la philosophie de gestion et d'intervention;
  - comportement au sein de l'équipe;
  - relations interpersonnelles dans l'équipe;
  - relations avec les autres instances et les membres de l'organisation (conseil d'administration, bénévoles, participants/es aux activités de l'organisation);
  - relations avec l'extérieur (partenaires institutionnels et gouvernementaux, organismes communautaires, etc.);
- ▣ Les initiatives :
  - autonomie pour l'atteinte des objectifs;
  - propositions;
  - marge de manœuvre;
  - action préventive ou réaction à l'événement;
- ▣ Le poste de travail :
  - adéquation de l'employé/e;
  - connaissances requises;
  - expérience requise;
  - évolution du poste;



- ❑ Gestion (si l'employé/e est une personne responsable de la gestion)
  - animation de l'équipe, climat de travail, type de leadership;
  - motivation;
  - communication, écoute, dialogue, capacité de donner du feedback;
  - pédagogie, souci du perfectionnement de l'équipe, soutien aux employés/es,
  - transmission de l'information, rôle de relais entre le conseil d'administration et l'équipe de travail;
  - prise de décision;
  - résolution de problèmes et de conflits;
  - planification et organisation du travail;
  - délégation;
  - mise en valeur des employés/es, stimulation et évaluation;
- ❑ Évolution du moral pendant l'année :
  - les moments difficiles;
  - les moments heureux;
  - satisfaction et déceptions;
  - incidence éventuelle d'événements familiaux sur le travail.

## 2. Les progrès à accomplir et les points forts de l'évalué/e

Il est important d'évoquer les progrès à accomplir par l'évalué/e, par l'équipe de travail au sein de laquelle l'employé/e évolue (méthode de travail, organisation, moyens) et par la personne responsable de la gestion (gestion, climat de travail).

La définition des points forts et des points à améliorer se fait en commun. Il s'agit ici de parvenir à un véritable accord entre l'évalué/e et la personne qui évalue.

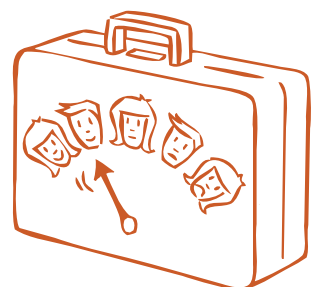
Les points de vue de l'évalué/e et de la personne évaluatrice sont exprimés et intégrés dans le processus et le bilan formel. On s'exprime en termes de « points à améliorer » plutôt que de « points faibles » rendant l'expression des difficultés plus aisée et positive. Cette optique crée une dynamique intéressante de perfectionnement.

## 3. Les engagements pour l'année à venir

L'entretien débouche sur des conclusions pratiques. La personne qui évalue ainsi que l'évalué/e retiennent des enseignements du bilan annuel et ouvrent les perspectives pour l'année à venir ou pour les douze mois qui suivent l'entretien. Elles élaborent des propositions sur la manière d'améliorer ou de maintenir les résultats et de modifier certains aspects du comportement.

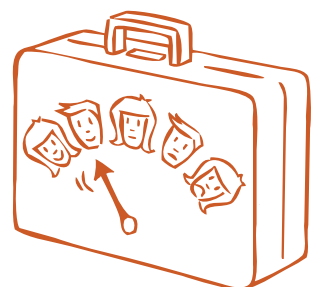
Cette phase comporte en général les aspects suivants :

- ❑ Une définition des objectifs quantitatifs et qualitatifs, ces derniers pouvant être de nature comportementale aussi bien que relatifs à la qualité du résultat recherché. Pour être mobilisateur, un objectif doit être atteignable, voire transcendé.
- ❑ Les grandes lignes du plan d'action.
- ❑ Les moyens offerts.



- ▣ Des critères pour mesurer les avancées.
- ▣ Un programme de formation.
- ▣ L'évocation des potentialités inexploitées de l'évalué/e.
- ▣ L'écoute des souhaits de l'évalué/e.

Chacune des parties est à l'écoute des engagements formels de l'autre. Le sérieux de l'engagement dépend fortement de l'état d'esprit qui aura présidé lors de l'entretien et de la crédibilité tant de l'évalué/e que de la personne évaluatrice. Les lendemains de l'évaluation doivent être conséquents aux engagements pris de part et d'autre.



La rencontre d'évaluation est capitale dans le processus d'évaluation. Elle a pour but d'aider à jeter un regard sur les résultats, les activités de la personne évaluée ainsi que sur les éléments qui ont conditionné l'exercice de sa fonction pendant la période évaluée. Cette rencontre n'est pas un monologue de l'évaluateur/trice, mais bien un dialogue qui repose sur un bilan préalable fait par l'évaluateur/trice et la personne évaluée.

#### ☒ Objectifs de la rencontre d'évaluation

- ☒ Exprimer les attentes mutuelles;
- ☒ Vérifier dans quelle mesure chacun/e a pu rencontrer les objectifs fixés dans le cadre du travail et dans quelle mesure chacun/e peut répondre aux attentes de l'organisation;
- ☒ Établir un plan d'action en vue de l'amélioration et du développement;
- ☒ Fournir un mécanisme favorisant le développement et la mise en valeur des aptitudes;
- ☒ Souligner la contribution de l'employé/e à l'organisation.

#### Recommandations pour mener des rencontres d'évaluation

1. Mettre l'accent sur les aspects positifs.
2. Rappeler les objectifs de l'évaluation.
3. Mener la rencontre d'évaluation selon la formule choisie (en privé, par les pairs, en réunion, etc.)
4. Faire les évaluations au moins une fois par année, idéalement de façon régulière.
5. Formuler des commentaires précis.
6. Centrer les commentaires sur les faits plutôt que sur la personnalité.
7. Rester calme et ne pas argumenter.
8. Identifier des actions précises pour améliorer le travail de l'employé/e au sein de l'organisation.
9. Mettre l'accent sur le soutien à apporter (si nécessaire) et établir un échéancier.
10. Conclure l'évaluation en mettant l'accent sur les aspects positifs de la réalisation du travail par l'employé/e.

#### ☒ Démarche à suivre pour la conduite de l'entretien

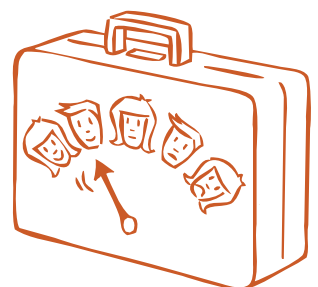
Trois attitudes doivent inspirer l'action de l'évaluateur/trice : l'attitude d'aide, l'attitude exploratoire, qui se traduit par la recherche de l'information objective, et l'attitude d'écoute.

Nous vous invitons à adopter une attitude interrogative sans être inquisitoire. Les questions ouvertes aident une personne à :

- clarifier sa façon de voir les choses;
- communiquer des renseignements;
- avoir une meilleure idée des améliorations possibles et du plan d'action à adopter.

#### ☒ Les règles qui favorisent un dialogue :

- installez un climat propice;
- faites place à la libre expression des points de vue;
- présentez des observations concrètes;
- clarifiez; écoutez attentivement le point de vue de l'autre en vue de comprendre et de discuter;
- explorez ensemble les possibilités de solutions;
- fixez un cheminement pour atteindre les objectifs;
- établissez un mécanisme de suivi.



### À éviter :

- évitez d'affirmer des choses sans vous baser sur des faits;
- évitez de critiquer : les critiques provoquent des réactions défensives;
- évitez d'adopter des attitudes de confrontation.

### À favoriser :

- respectez l'ordre des points proposés;
- réorientez ou recentrez l'entretien si l'on se disperse ou digresse;
- faites des résumés successifs à la fin de chaque point examiné;
- travaillez ensemble au problème;
- adoptez une attitude de recherche conjointe d'une solution.

### Pour maintenir une bonne relation :

- gardez les échanges ouverts;
- fixez des rencontres d'évaluation pour remettre à jour l'entente;
- maintenez un processus d'évaluation continu;
- faites en sorte que les modifications dans les attentes fassent l'objet d'une discussion;
- évitez que l'implicite s'installe dans la communication;
- prévoyez des réunions régulières;
- ne laissez pas la relation se détériorer.

### Attitudes à développer :

- favorisez le respect et la considération;
- cherchez à changer le comportement et non la personne;
- impliquez les parties dans la recherche de solutions;
- soulevez les bons coups et pas seulement les mauvais;
- écoutez de façon empathique;
- ventilez vos sentiments;
- abstenez-vous de vous poser en juge;
- cherchez à comprendre comment chacun/e perçoit le problème;
- tentez de demeurer sur la même longueur d'onde;
- écoutez les points de vue de chacun/e sur les solutions envisagées.

## Notes

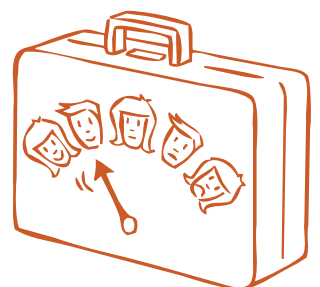
.....

.....

.....

.....

.....



L'autoévaluation, c'est le regard qu'une personne porte sur ce qu'elle fait pour s'assurer que son action la mène là où elle veut aller, c'est-à-dire vers l'atteinte de ses objectifs de travail et de son développement professionnel. Elle se fait à partir de la description des tâches, des mandats, des objectifs fixés, des attentes de l'organisation à l'endroit de la personne évaluée et de ses attentes personnelles envers l'organisation. À partir des divers aspects de sa fonction et des facteurs influençant son efficacité, la personne peut identifier les améliorations possibles, se fixer des objectifs personnels et suggérer des objectifs à être rencontrés par l'organisation.

Bref, il s'agit pour la personne qui fait l'autoévaluation de passer en revue les points suivants :

- ▣ ses motivations;
- ▣ ses attentes et ses objectifs personnels face à l'organisation;
- ▣ le contexte dans lequel elle évolue;
- ▣ la nature de son travail;
- ▣ ses rapports avec les autres;
- ▣ ses réalisations;
- ▣ son mode de fonctionnement, ses défis et ses perspectives de travail;
- ▣ le degré d'atteinte des objectifs individuels fixés par l'organisation.

L'exercice d'autoévaluation n'exclut pas l'évaluation faite par un comité d'évaluation ou par la personne responsable de l'évaluation. Ces deux actions sont complémentaires. L'autoévaluation :

- ▣ favorise le dialogue lors de la rencontre d'évaluation ainsi que tout au cours de l'année;
- ▣ donne les moyens à la personne évaluée de réajuster son travail tout au cours de l'année;
- ▣ favorise l'intégration de l'équipe de travail dans le processus d'évaluation;
- ▣ permet d'obtenir des informations sur le travail de la personne évaluée et sur la vie de l'organisation qu'il serait impossible d'obtenir sans solliciter directement la personne évaluée.

## Notes

.....

.....

.....

.....

.....

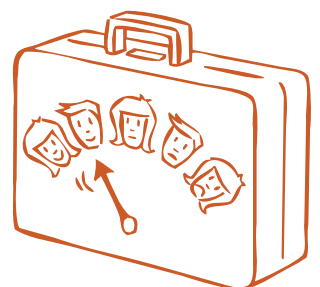
.....

.....

.....

.....

.....





Quatre gestes simples permettent d'aider et d'outiller la personne évaluée dans son autoévaluation :

- ▣ l'associer au processus dès le départ;
- ▣ mentionner à la personne évaluée l'esprit de la rencontre de l'évaluation;
- ▣ fournir à la personne évaluée la grille d'évaluation (incluant la description de tâches et le plan de travail);
- ▣ donner quelques suggestions pour la préparation de la rencontre d'évaluation.

### ▣ Suggestions de préparation pour la personne évaluée <sup>2</sup>

#### ▣ Attitudes et comportements à adopter avant et pendant la rencontre d'évaluation

- Préparez-vous soigneusement. Définissez votre objectif pour cet entretien.
- Mettez sur la bonne foi et la sincérité de l'autre (l'évaluateur/trice).
- Adoptez la mentalité de considérer que toute insuffisance de votre part est un appel à un perfectionnement. Face aux déficiences, proposez des solutions.
- Ayez un comportement franc et adulte.
- Détendez-vous. Ne surchargez pas votre journée avant la rencontre.
- Assurez-vous auprès de l'évaluateur/trice qu'il y aura un compte rendu écrit des conclusions de la rencontre.
- Ne cherchez pas systématiquement des excuses ou le report de la responsabilité sur les autres ou sur l'environnement. Mettez vos réalisations en valeur.
- Fixez les résultats des observations et des réflexions par écrit.

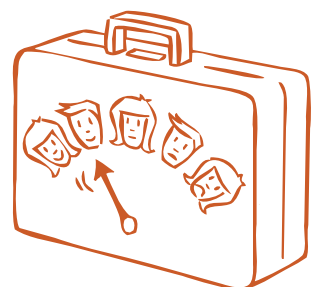
#### ▣ Exercices préalables à la rencontre d'évaluation

- Remplissez la grille d'évaluation qui vous a été remis préalablement.
- Reprenez vos objectifs et notez en face de chacun : « dépassé », « atteint » ou « non atteint ».
- Réfléchissez aux aspects les plus importants de votre travail et à ceux qui vous demandent le plus d'effort et d'attention.
- Identifiez les moments ou les activités les plus difficiles de l'année.
- Identifiez les moyens qui vous permettraient d'aplanir les difficultés, d'améliorer votre efficacité et le climat de travail (organisation, méthode, formation). Comparez-les aux objectifs fixés et aux résultats obtenus. Y a-t-il des écarts? Quelles en sont les causes? Quels résultats sont décevants ou insuffisants? Pourquoi?
- Identifiez vos points forts. Sont-ils employés suffisamment par l'organisation dans le cadre de vos fonctions? Quels sont les points à améliorer pour atteindre une satisfaction au niveau du travail à réaliser et à laquelle vous aspirez?

Questionnez-vous sur les tâches qui vous intéressent le plus. Pourquoi? Le type de travail que vous faites convient-il mieux à vos intérêts? À votre expérience? À votre potentiel?

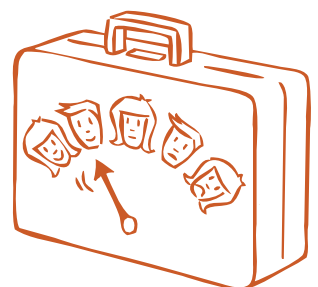
#### Sinon :

- demandez-vous quel autre travail vous aimeriez faire;
- réfléchissez à vos aspirations;
- réfléchissez aux objectifs que vous voulez proposer pour l'année à venir, en ayant à l'esprit ce que l'on attend de vous. Ce sera le meilleur moyen pour que ces objectifs soient à votre portée et pour que vous y adhérez.



L'évaluation du personnel a pour objectif d'améliorer la qualité du travail et de favoriser le développement professionnel de la personne évaluée. La rencontre d'évaluation est un moment privilégié pour souligner les aspects positifs, les satisfactions comme les insatisfactions quant à la qualité du travail de la personne évaluée et des insatisfactions de la personne évaluée face à son travail et à l'organisation. Il est plus aisé de discuter des écarts de satisfaction et d'établir des solutions lorsque l'on s'appuie sur des faits et qu'on opte pour une démarche qui permet aux deux parties de s'exprimer. Le schéma ci-dessous démontre que la démarche résolutive nous amène progressivement à aborder les insatisfactions, à mieux les comprendre et à proposer des solutions pour améliorer la situation.

Démarche résolutive <sup>3</sup> :	
1. Lorsqu'un écart existe, sommes-nous mutuellement conscients/es de l'existence de cet écart?	CONSCIENCE MUTUELLE DE LA PRÉSENCE D'UN ÉCART
2. Avons-nous la même perception des conséquences de cet écart?	MÊME PERCEPTION DES CONSÉQUENCES DE L'ÉCART
3. Avons-nous un problème à l'analyser et à le résoudre?	CAUSES AU NIVEAU INDIVIDUEL
4. Quelles sont les causes de cet écart au niveau organisationnel?	CAUSES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL
5. En tenant compte des causes ainsi identifiées, quelles sont les idées et les solutions proposées?	IDÉES - SOLUTIONS PROPOSÉES
6. Parmi ces idées et solutions, lesquelles pouvons-nous ou devons-nous réaliser?	CHOIX DES IDÉES ET DES SOLUTIONS
	PLAN D'AMÉLIORATION





Les pratiques d'évaluation du personnel exposées dans la présente boîte à outils ne sont pas exhaustives. Plusieurs thèmes (par exemple, le suivi de formation suite à l'évaluation) n'ont pas été abordés. Pour obtenir des informations complémentaires, nous vous invitons à consulter les références suivantes :

COLLÈGE BOIS DE BOULOGNE, SERVICE DE L'ÉDUCATION DES ADULTES, RELATIONS HUMAINES. *Gestion des ressources humaines*, série " Supervision ", section 8.

FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLES DU QUÉBEC. *Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles*, 2000.

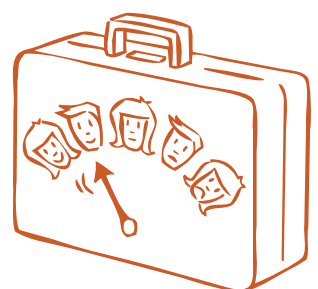
MOULINIER, René. *L'évaluation du personnel*, Paris, Top Éditions, 1998, 176 p.

RÉHAYEM, Gérard-Philippe. *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1997, 354 p.

Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec :  
<http://www.portail-rhri.com>

WERTHER, William B. et coll. *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hill, 1990, 879 p.

TECHNOCOMPÉTENCE. *Guide de gestion des ressources humaines destinées aux entreprises des technologies de l'information, module VI l'évaluation du rendement*, 2005.  
<http://www.technocompetences.qc.ca>



### Annexe 1 Quelques exemples de grille d'évaluation

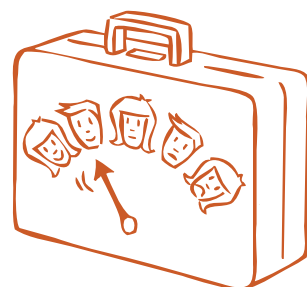
Dans les pages qui suivent, vous trouverez six exemples de grilles d'évaluation commentées brièvement. Chacune d'entre elles a des spécificités. Il n'existe pas de grille unique qui convienne à l'ensemble des situations. Le contenu et la forme de la grille d'évaluation dépendent de certains facteurs dont

Facteur	Impact
La nature des postes	Détermine les critères d'évaluation. Les critères d'évaluation ne seront pas les mêmes pour un/e coordonnateur/trice qu'un/e agent/e d'accueil.
Les valeurs et les objectifs du processus d'évaluation	Influence le langage utilisé à l'intérieur de la grille d'évaluation. Par exemple, parle-t-on « de qualité du travail », « de rendement », « d'efficacité », etc.?
Le temps consacré à l'évaluation du personnel	Influence l'étendue et l'exhaustivité de l'évaluation. Par exemple, le nombre de critères d'évaluation pourra être moindre si l'on désire consacrer 90 minutes pour l'évaluation de chacun des postes plutôt que 180 minutes (l'évaluation d'un poste comprend le temps pour élaborer et remplir la grille d'évaluation et pour faire la rencontre d'évaluation).
Les méthodes d'organisation de travail et de travail d'équipe de l'organisation	Influence la méthode d'évaluation. Par exemple, les membres d'une équipe ayant à intervenir fréquemment ensemble dans certains dossiers opteront peut-être pour une formule d'évaluation par les pairs.

les suivants :

Toutefois, dans une perspective d'amélioration du travail et de développement professionnel, certaines

- ▣ parties devraient être constamment présentes :
- ▣ une fiche synthèse qui résume les points forts et les points à améliorer;
- ▣ les moyens suggérés pour travailler les points à améliorer;
  - la satisfaction de l'évalué/e face aux ressources et aux conditions de travail offertes par l'organisation
- ▣ pour réaliser le travail;
- ▣ les objectifs pour la prochaine année;
  - les signatures du responsable d'évaluation et de l'évalué/e pour confirmer qu'une rencontre d'évaluation a eu lieu. L'évalué/e doit mentionner si il/elle est en accord ou en désaccord avec le contenu de la rencontre d'évaluation.



### Annexe 1 (suite) Quelques exemples de grille d'évaluation

Il est à noter que les propos tenus et **le rapport de la rencontre d'évaluation sont confidentiels**. Dans le cas où le conseil d'administration désirerait effectuer un suivi de l'évaluation, une fiche synthèse qui résume les points forts et les points à améliorer lui sera remise toujours en soulignant la nature confidentielle du rapport.

#### Mise en garde sur l'utilisation d'une grille d'évaluation du personnel

Toute grille d'évaluation ne peut au départ être parfaite. C'est à l'usage qu'elle en viendra à convenir à l'organisation.

L'évaluation ne vise pas à imposer des mesures disciplinaires, mais plutôt à réajuster le tir, lorsque nécessaire. Elle permet aux deux parties d'exprimer les satisfactions, les améliorations à apporter et les moyens à mettre en place pour y répondre.

La personne évaluée a, elle aussi, certains recours si elle considère que son évaluation n'a pas été faite objectivement. Les recours sont initialement prévus dans la politique de condition de travail.

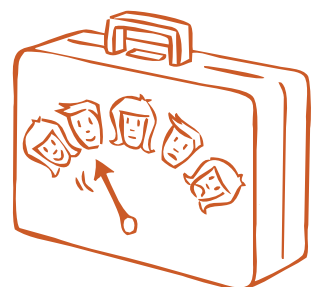
Ce qui importe maintenant, c'est d'essayer un modèle de grille d'évaluation du personnel et de prendre le temps de réfléchir à ce que l'on veut atteindre comme objectif en faisant l'évaluation du personnel.

L'essentiel de l'évaluation, c'est de se parler en toute confiance et en toute honnêteté du travail, des objectifs, des résultats obtenus (en tenant compte des éléments temps/énergie/impact), des difficultés, des intentions et des projets de chacun en présupposant dès le départ de leur bonne foi et de leur capacité d'évoluer.

**Nous vous rappelons que l'évaluation ne vise pas à imposer des mesures disciplinaires.**

**Maintenant, allez-y!**

**Bonne démarche d'évaluation !**



Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

Grilles d'évaluation du personnel : 6 exemples

**Grille d'évaluation 1**

Tirée de la première version du document Politique de conditions de travail du Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. (p.5-26)

**Grille d'évaluation 2**

Tirée de la formation L'évaluation du personnel du Centre Saint-Pierre. (p.5-34)

**Grille d'évaluation 3**

Tirée du document Trousse sur la gestion féministe de l'IR des centres de femmes. (p.5-44)

**Grille d'évaluation 4**

Tirée du document Guide de gestion des ressources humaines de la Fédération des centres d'action bénévoles du Québec. (p.5-54)

**Grille d'évaluation 5**

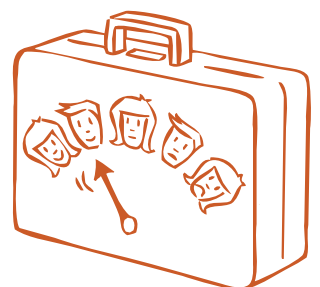
Tirée de la politique de conditions de travail de l'entreprise d'économie sociale en aide domestique Coopératout.

Personnel administratif (p.5-60)

Préposé en aide domestique (p.5-66)

**Grille d'évaluation 6**

Tirée du document L'embauche : faites-en bon emploi. (p.5-73)

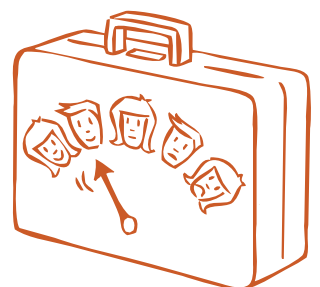




Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

**Grille d'évaluation 1**

Tirée de la première version du document Politique de conditions de travail du Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.



**Commentaires :**

L'un des avantages de la grille présentée ici est de fournir une description de chacun des niveaux de l'échelle d'appréciation. Ainsi, il est plus facile de s'entendre sur la cote à attribuer. Une autre caractéristique de cette grille est le calcul de la cote moyenne obtenue selon chacune des dimensions évaluées (responsabilités face au conseil d'administration, relations avec le public et la collectivité, etc.) Une telle information a l'avantage de donner un portrait global de chacune des dimensions et peut servir à identifier les dimensions fortes et celles à améliorer. Cependant, il faut faire attention car la moyenne qui en résulte ne fait pas ressortir le degré variable d'importance des responsabilités.

Il est à noter que les critères d'évaluation de cette grille seront changés en fonction du poste à évaluer.

## *Modèle 1*

### Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

Nom de la personne évaluée : \_\_\_\_\_

Date de l'évaluation : \_\_\_\_\_

L'échelle suivante indique les cinq niveaux de l'évaluation des qualités professionnelles et personnelles :

(1) SUPÉRIEUR

Le rendement est en accord avec les attentes et il les dépasse à plusieurs égards. La qualité de la contribution est supérieure à celle normalement attendue.

(2) SATISFAISANT

Le rendement, de façon générale et continue, rencontre les attentes. S'il y a des écarts, ils sont minimes et largement compensés par un rendement qui se situe au-delà des attentes dans d'autres réalisations. La qualité de la contribution répond aux exigences.

(3) À AMÉLIORER UN PEU

Le rendement est légèrement inférieur aux attentes. Il y a quelques écarts entre les attentes et les réalisations. Le rendement et la qualité de la contribution doivent faire l'objet d'une amélioration sensible.

(4) À AMÉLIORER GRANDEMENT

Le rendement est grandement inférieur aux attentes. Il y a plusieurs écarts entre les attentes et les réalisations. Le rendement et la qualité de la contribution doivent faire l'objet d'une grande amélioration.

(5) INACCEPTABLE

Le rendement et la qualité de la contribution sont inacceptables.

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer un peu      (4) À améliorer grandement      (5) Inacceptable

<b>BLOC 1</b>	
<b>Responsabilités face au conseil d'administration</b>	
1. Participe à la préparation des réunions du conseil et des assemblées des membres.	1 2 3 4 5
2. Apporte les informations et recommandations favorisant la prise de décision.	1 2 3 4 5
3. Agit en conformité avec les décisions prises.	1 2 3 4 5
4. Fait le lien entre le conseil d'administration et les différents comités de travail mis sur pied.	1 2 3 4 5
5. Participe au recrutement des administrateurs/trices, facilite leur intégration et leur formation.	1 2 3 4 5
6. Assure le lien avec le personnel salarié en l'informant des décisions prises.	1 2 3 4 5
7. S'assure de la santé financière de l'organisme et en rend compte au conseil d'administration régulièrement.	1 2 3 4 5
8. Respecte sa planification de travail, ses objectifs personnels et ses échéanciers.	1 2 3 4 5
9. Fait rapport au conseil d'administration des activités de l'organisme sur une base régulière.	1 2 3 4 5
10. Fait une analyse des tendances observées en vue d'établir les priorités et de fixer les grandes orientations.	1 2 3 4 5
11. Établit, présente et explique les besoins en personnel.	1 2 3 4 5
12. Recherche des sources de financement lorsque le conseil d'administration le lui demande.	1 2 3 4 5

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer un peu      (4) À améliorer grandement      (5) Inacceptable

<b>BLOC 3</b>	
<b>Habilités de gestion et de supervision face au personnel salarié</b>	
<b>PLANIFICATION DU TRAVAIL</b>	
1. Participe à l'embauche du personnel salarié.	1 2 3 4 5
2. Précise les fonctions et les tâches de chaque personne salariée.	1 2 3 4 5
3. Établit les priorités, fixe les objectifs et détermine un échéancier et un plan d'action avec chaque personne salariée.	1 2 3 4 5
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL ET SUIVI</b>	
4. Encadre les activités individuelles et d'équipe.	1 2 3 4 5
5. Utilise de façon maximale les ressources financières et humaines.	1 2 3 4 5
6. Assure l'encadrement, la supervision, l'évaluation et identifie les besoins de formation du personnel salarié.	1 2 3 4 5
7. Délègue des responsabilités.	1 2 3 4 5
8. Clarifie son rôle de personne responsable.	1 2 3 4 5
9. Suscite la motivation du personnel salarié.	1 2 3 4 5
10. Prend les mesures nécessaires pour régler rapidement les problèmes ou les conflits.	1 2 3 4 5
11. Assure le suivi des tâches et évalue les résultats.	1 2 3 4 5
12. Gère adéquatement le budget.	1 2 3 4 5
13. S'assure de l'application et de la mise à jour de la politique de conditions de travail.	1 2 3 4 5
<b>PRISE DE DÉCISION DANS LE CADRE DE SON TRAVAIL</b>	
14. Reconnaît qu'une décision doit être prise.	1 2 3 4 5
15. Analyse la situation et juge de la décision à prendre.	1 2 3 4 5
16. Prend la décision sans délai et au moment opportun.	1 2 3 4 5

<b>ORGANISATION PHYSIQUE DU MILIEU DE TRAVAIL</b>					
17. Veille à la préservation et à l'entretien des lieux et de l'équipement.	1	2	3	4	5
18. S'assure de la mise à jour régulière du matériel et des équipements.	1	2	3	4	5

(Suite du bloc 3)

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---

## **GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE**

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer un peu      (4) À améliorer grandement      (5) Inacceptable

<b>BLOC 4</b>					
<b>Exécution de son propre travail</b>					
1. Qualité du travail	Exactitude, précision et fréquence d'erreurs.	1	2	3	4 5
2. Qualité du travail	Somme de travail fait en respectant les délais.	1	2	3	4 5
3. Connaissances professionnelles	Maîtrise et application des connaissances théoriques, pratiques et techniques nécessaires à l'exécution de son emploi et au maintien de ses compétences.	1	2	3	4 5
4. Organisation du travail	Manière d'organiser son travail, d'identifier les priorités, d'agir sans attendre, de faire preuve de jugement et de discernement dans la gestion de son temps.	1	2	3	4 5
5. Capacité et volonté d'apprendre	La façon dont elle s'adapte aux techniques et aux méthodes nouvelles de travail.	1	2	3	4 5

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer un peu      (4) À améliorer grandement      (5) Inacceptable

<b>BLOC 5</b>			
<b>Habilités et qualités personnelles</b>			
1.	Dynamisme, motivation et engagement	Maintenir un intérêt et un effort constants face à son travail, démontrer un souci de réussite et de collaboration, faire preuve d'ardeur et de disponibilité.	1 2 3 4 5
2.	Autonomie, initiative et créativité	Démontrer une aptitude à résoudre des problèmes, une habileté à connaître ses ressources et à les utiliser pour fonctionner soi-même en fonction des exigences.	1 2 3 4 5
3.	Esprit d'équipe, relations interpersonnelles	Savoir s'intégrer dans son équipe : établir et maintenir des contacts harmonieux.	1 2 3 4 5
4.	Relation avec l'autorité	Collaborer de bonne volonté avec les administrateurs/trices, se sentir à l'aise avec les directives, avoir du tact dans ses rapports, être capable de négocier et de faire des compromis.	1 2 3 4 5
5.	Flexibilité et adaptation	Ajuster ses aptitudes et ses attitudes aux situations.	1 2 3 4 5
6.	Tolérance au stress et à l'ambiguïté	Maintenir un rendement efficace malgré des contraintes et des conditions caractérisées par l'absence d'information, d'appui ou d'encadrement.	1 2 3 4 5
7.	Capacité d'aidante	Se rendre disponible aux autres et apporter des conseils et du soutien.	1 2 3 4 5
8.	Lucidité et résolution de problèmes	Détecter les malaises, reconnaître ses torts, admettre ses erreurs, accepter la critique.	1 2 3 4 5
9.	Leadership, influence	Intéresser et mobiliser le personnel salarié et les bénévoles pour favoriser une coopération directe.	1 2 3 4 5
10.	Analyse, synthèse et communication	Identifier les divers éléments d'une situation, associer et comparer les informations provenant de différentes sources, dégager et regrouper les éléments.	1 2 3 4 5



11. Discernement et objectivité	Juger clairement et sainement les choses, évaluer les faits pour ce qu'ils sont tout en ayant une opinion personnelle.	1 2 3 4 5
12. Écoute et compréhension	Se montrer ouverte et intéressée aux autres, percevoir leurs besoins et réagir, prendre conscience de l'impact de soi sur autrui.	1 2 3 4 5
13. Discrétion	Retenue judicieuse dans ses paroles et ses actions et aptitude à garder pour elle-même les informations confidentielles.	1 2 3 4 5
14. Communication écrite	Écrire dans un français grammaticalement correct, utiliser un vocabulaire adapté aux lecteurs pour qu'ils comprennent bien le sens du message.	1 2 3 4 5
15. Communication verbale	Être en mesure de bien rendre un message de façon verbale, utiliser un langage adapté.	1 2 3 4 5

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---



---

Signature :

---

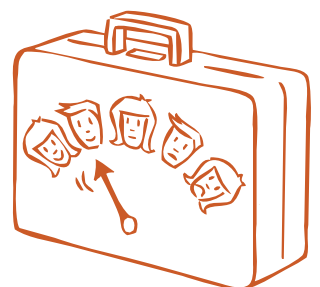
Personne désignée  
par le comité d'évaluation

---

Personne évaluée

Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

**Grille d'évaluation 2**  
Tirée de la formation L'évaluation du personnel du  
Centre St-Pierre.



**Commentaires :**

L'intégration des objectifs de l'évaluation à la grille suivante permet de rappeler l'esprit et le sens du processus d'évaluation du personnel pour l'organisation. La section sur les objectifs annuels de travail fait en sorte qu'elle est adaptée à des postes dont les responsabilités demeurent les mêmes entre les périodes d'évaluation, mais dont la teneur des objectifs et des dossiers varie. L'espace « commentaires » qui accompagne chacun des critères d'évaluation permet de commenter la cote obtenue. L'une des particularités de cette grille est son échelle de cotation de 1 à 5 qui est transférable d'un poste à l'autre. Il est à noter que les critères d'évaluation sont définis en regard du poste à évaluer.

## GRILLE D'ÉVALUATION<sup>1</sup>

### *Modèle 2* Centre St-Pierre

**IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ/E**

NOM : \_\_\_\_\_ PRÉNOM \_\_\_\_\_

FONCTION : \_\_\_\_\_

ORGANISME : \_\_\_\_\_

Date de la dernière évaluation : \_\_\_\_\_ Date de l'évaluation : \_\_\_\_\_

**OBJECTIFS**

Les objectifs visés par l'évaluation sont :

1. Assurer à chaque employé/e une évaluation ouverte, constructive et juste des tâches qu'il/elle effectue en fonction de son mandat.
2. Identifier et reconnaître le potentiel et les compétences de chaque employé/e.
3. Cerner les aspects du travail de l'employé/e, qui contribuent favorablement à l'atteinte des objectifs ou qui auraient besoin d'amélioration.
4. Donner l'occasion de faire une mise au point sur le vécu de travail.
5. Permettre de s'assurer que chaque employé/e dispose des ressources et du soutien nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.
6. Identifier des mesures de développement susceptibles de faciliter le cheminement de l'employé/e et de lui permettre de réaliser ses objectifs professionnels et les objectifs de l'organisme.

<sup>1</sup> Modèle réalisé par le Centre Saint-Pierre dans le cadre de la formation sur l'évaluation du personnel offerte aux organismes communautaires.

## **OBJECTIFS ANNUELS DE TRAVAIL**

(Énumérez les objectifs de chacun des dossiers assumés.)

## **DESCRIPTION DES TÂCHES**

(Décrivez les activités les plus importantes dont a été chargé l'employé/e.)

## **DESCRIPTION DES TÂCHES**

## ÉVALUATION

CRITÈRES		ÉCHELLE D'APPRÉCIATION					COMMENTAIRES (Justifiez votre appréciation ou indiquez si le critère ne s'applique pas.)
		Insuffisant	À améliorer	Bon	Supérieur	Exceptionnel	
EFFICACITÉ	1. Quantité de travail						
	2. Qualité du travail						
	3. Rapidité à exécuter le travail et respect des échéances						
	4. Capacité d'appliquer les buts, priorités et politiques de l'organisme						
	5. Atteinte des objectifs						
	6. Maîtrise des techniques et procédés reliés à la fonction						

CRITÈRES	ÉCHELLE D'APPRÉCIATION					COMMENTAIRES (Justifiez votre appréciation ou indiquez si le critère ne s'applique pas.)
	Insuffisant	À améliorer	Bon	Supérieur	Exceptionnel	
7. Connaissance du milieu avec lequel l'employé/e est appelé/e à travailler						
8. Efficacité dans la résolution de problèmes						
9. Capacité d'établir ses priorités						
10. Assiduité						
11. Capacité de créer et d'innover						

CRITÈRES	ÉCHELLE D'APPRÉCIATION					COMMENTAIRES (Justifiez votre appréciation ou indiquez si le critère ne s'applique pas.)
	Insuffisant	À améliorer	Bon	Supérieur	Exceptionnel	
12. Intérêt porté au travail						
13. Collaboration manifestée dans le travail d'équipe						
14. Qualité des relations avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le/la coordonnateur/trice</li> <li>• les autres employés/es</li> <li>• le conseil d'administration</li> <li>• les membres/participants/es</li> <li>• le milieu</li> </ul>						
15. Amélioration au cours de la période de référence (qualifiez et précisez)						



CRITÈRES	ÉCHELLE D'APPRÉCIATION					COMMENTAIRES (Justifiez votre appréciation ou indiquez si le critère ne s'applique pas.)
	Insuffisant	À améliorer	Bon	Supérieur	Exceptionnel	
16. L'employé/e a assumé l'ensemble des responsabilités de ses fonctions (selon l'échelle)						
En résumé, quelles sont les forces principales de l'employé/e et les points à améliorer?						

Quels sont les aspects du travail qui vous satisfont le plus et le moins?

## **RECOMMANDATIONS**

Décrivez brièvement les mesures de développement (plan d'action) envisagées pour améliorer les points mentionnés précédemment et pour assurer le perfectionnement de l'employé/e :

## COMMENTAIRES ET SIGNATURES

Commentaires :

---

Date

---

Signature

*La présente évaluation couvre la période du*  
*au*

---

## Synthèse pour les fins du conseil d'administration de l'organisation

### ÉVALUATION DE L'EMPLOYÉE \_\_\_\_\_

#### RÉALISATIONS

Principales réalisations et/ou forces de l'employé/e :

#### AMÉLIORATIONS

Améliorations possibles :

Moyens suggérés :

#### COMMENTAIRES

Signature de l'employé/e \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

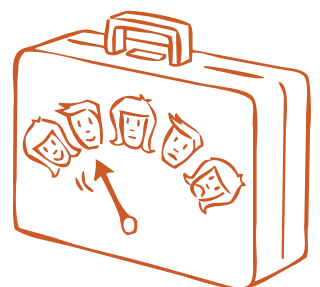
Signature de l'évaluateur/trice \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

**Grille d'évaluation 3**

Tirée du document *Trousse sur la gestion féministe de l'R des centres de femmes.*



**Commentaires :**

La spécificité de la grille qui suit est d'avoir été élaborée précisément pour une démarche d'autoévaluation et d'évaluation par les pairs. La première section est l'autoévaluation de la personne évaluée. La deuxième section est le regard de ses pairs sur son travail et sur l'autoévaluation de la personne évaluée. L'exercice d'évaluation par les pairs se fait habituellement en deux temps : 1) les pairs remplissent individuellement la grille; 2) ils transmettent leurs commentaires de vive voix dans le cadre d'une rencontre d'équipe. Le bon déroulement de cet exercice demande certaines conditions telles la confiance, le respect des personnes, une bonne communication au sein de l'équipe et une capacité à donner du *feedback* et à en recevoir.

Les critères ont été formulés en utilisant le « je » pour les adapter à la formule d'autoévaluation. Le nombre de critères d'évaluation portant sur le travail d'équipe laisse croire que cette grille évalue un poste dans lequel le travail d'équipe est très important. C'est l'une des raisons qui justifie l'évaluation par les pairs. Il est à noter que les parties et les critères d'évaluation de cette grille seront changés en fonction du poste à évaluer.

## **GRILLE D'ÉVALUATION DES TRAVAILLEUSES<sup>2</sup>** **Autoévaluation et évaluation par les pairs**

### *Modèle 3*

L'R des centres de femmes

### **IDENTIFICATION DE LA TRAVAILLEUSE**

Nom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Date de la dernière évaluation : \_\_\_\_\_

---

<sup>2</sup> Tiré de : L'R des centres de femmes, *Trousse sur la gestion féministe*, Montréal, 2001.

## OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

1. Assurer à chaque travailleuse une évaluation ouverte, constructive et juste des tâches qu'elle effectue en fonction de son mandat.
2. Identifier et reconnaître le potentiel et les compétences de chaque travailleuse.
3. Cerner les éléments du travail de chaque travailleuse qui contribuent favorablement à l'atteinte des objectifs de l'organisme ou qui nécessitent des améliorations.
4. Constituer un lieu d'échange entre les travailleuses et le C.A. afin que tous puissent faire part de leurs préoccupations quant à l'organisation du travail.
5. S'assurer que chaque travailleuse dispose des ressources et du soutien nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.
6. S'assurer que l'équipe de travail demeure polyvalente et complémentaire sur le plan des compétences et des mandats afin que chacune se réalise et que l'organisation remplisse sa mission auprès de la population.

## DESCRIPTION DES TÂCHES

Décrivez les tâches, mandats ou activités les plus importants dont vous avez été chargée.

## GRILLE D'AUTOÉVALUATION

### **PARTIE 1 : LE SAVOIR-FAIRE**

<b>CRITÈRES</b>	<b>ÉCHELLE D'APPRÉCIATION</b>					<b>COMMENTAIRES</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. Je sais planifier mon travail en fonction des priorités pour éviter de perdre du temps et pour respecter les échéanciers.						
2. Je prends les initiatives et les responsabilités nécessaires pour mener à bien mon travail.						
3. Je m'acquitte de mes tâches de façon appliquée, consciencieuse et responsable.						
4. Je respecte l'horaire de travail et démontre ma disponibilité.						
5. Je sais faire preuve d'analyse, de jugement et de discernement dans mon travail.						
6. Je trouve des solutions et des moyens pour faire face aux problèmes et aux situations inhabituelles que je rencontre dans mon travail.						
7. Je maîtrise les techniques, méthodes de travail et procédés liés à mes fonctions.						
8. J'exerce un suivi régulier et rigoureux de mes dossiers, projets, activités, etc. et j'en fais rapport à l'équipe.						
9. Je partage l'information que je possède de façon à favoriser la prise de décision en équipe.						
10. Je respecte les lois, règlements et procédures liés à la vie associative.						
11. Je respecte les politiques et priorités d'action déterminées par le C.A. et l'A.G.						

1. Insatisfaisant    2. À améliorer    3. Satisfaisant    4. Très satisfaisant    5. Excellent



## **PARTIE 2 : LES RESSOURCES ET CONDITIONS OFFERTES**

Cette partie nous fait tout simplement comprendre que l'organisme a une contribution dans la réalisation du travail confié à une personne salariée. Ni plus ni moins.

<b>CRITÈRES</b>	<b>ÉCHELLE D'APPRÉCIATION</b>					<b>COMMENTAIRES</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. Ma définition de tâches est claire et précise. Je sais ce que je dois faire.						
2. La somme de travail exigée par mon poste est équivalente au nombre d'heures allouées à mon poste.						
3. Les responsabilités inhérentes à mon travail sont raisonnables.						
4. Je suis consultée pour la définition ou la révision de mon poste, s'il y a lieu.						
5. J'ai une liberté d'action suffisante (initiative, autonomie, créativité) pour organiser et accomplir mon travail.						
6. Je me sens appuyée par l'équipe et le C.A. qui me donnent suffisamment de <i>feedback</i> .						
7. Je sais en quoi consiste le travail des autres et comment mon travail s'intègre aux objectifs du centre.						
8. Les règles de fonctionnement de l'équipe sont claires et formelles.						
9. J'ai la possibilité de me ressourcer et de me former.						
10. Je dispose de l'encadrement et des ressources nécessaires à l'accomplissement de mes tâches.						

1. Insatisfaisant   2. À améliorer   3. Satisfaisant   4. Très satisfaisant   5. Excellent

### **PARTIE 3 : LE SAVOIR-ÊTRE EN ÉQUIPE**

<b>CRITÈRES</b>	<b>ÉCHELLE D'APPRÉCIATION</b>					<b>COMMENTAIRES</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. J'accorde mon soutien et ma collaboration à mes collègues.						
2. Je contribue à maintenir des rapports cordiaux au sein de l'équipe.						
3. Je présente clairement aux autres travailleuses mes besoins ou demandes de soutien concernant mon travail.						
4. Je démontre une volonté et une aptitude à régler les problèmes ou malaises dans l'équipe.						
5. Je suis disposée à négocier et à faire des compromis.						
6. Je favorise le dialogue, l'échange et la réflexion.						
7. Je reconnais et j'admets mes limites et mes erreurs et je suis ouverte à la critique constructive.						
8. J'accueille les idées et les opinions des autres, même si elles diffèrent des miennes.						
9. J'apprécie les connaissances et compétences des autres travailleuses (anciennes et nouvelles) et je suis ouverte à m'inspirer de leurs expertises.						
10. Je fais preuve de motivation et d'intérêt dans mon travail.						

1. Insatisfaisant    2. À améliorer    3. Satisfaisant    4. Très satisfaisant    5. Excellent

## **PARTIE 4 : LE SAVOIR-ÊTRE AVEC LES PARTICIPANTES**

<b>CRITÈRES</b>	<b>ÉCHELLE D'APPRÉCIATION</b>					<b>COMMENTAIRES</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. Je suis attentive aux besoins des femmes, je suis à leur écoute.						
2. Je reconnais leurs capacités à trouver leurs propres solutions à leurs difficultés et je respecte leurs choix.						
3. Je tends vers des rapports égalitaires avec les participantes en évitant les attitudes directives et maternantes.						
4. Je respecte la confidentialité.						
5. Je stimule l'implication des participantes dans le centre.						
6. J'encourage les femmes impliquées dans les comités à prendre des responsabilités tout en leur apportant mon soutien.						
7. Je favorise la participation des femmes à la prise de décision dans le centre.						
8. Dans les activités et comités de travail, je valorise et je mets à contribution les connaissances et le potentiel des participantes.						
9. J'encourage la solidarité, le soutien et l'entraide entre les participantes.						

1. Insatisfaisant    2. À améliorer    3. Satisfaisant    4. Très satisfaisant    5. Excellent

## MON APPRÉCIATION GLOBALE

Mes points forts ou les aspects de mon travail dont je suis le plus satisfaite :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Les aspects de mon travail que je souhaite améliorer et les moyens que je compte prendre pour le faire :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Mes besoins de formation et de perfectionnement :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Les ressources et les conditions de travail offertes par l'organisme sont-elles satisfaisantes? Si non, quelles sont les améliorations souhaitées?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

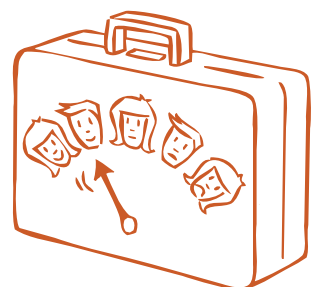




Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

**Grille d'évaluation 4**

Tirée du document Guide de gestion des ressources humaines de la Fédération des centres d'action bénévoles du Québec.



**Commentaires :**

La grille suivante fait une distinction entre l'évaluation des objectifs spécifiques au cours d'une période donnée et l'évaluation des responsabilités régulières. Cette forme d'évaluation peut donc convenir aux postes dont la description de tâches inclut la réalisation de projets différents ou spéciaux d'année en année.

## ***Modèle 4***

**Fédération des centres d'action bénévole du Québec**  
*Guide de gestion des ressources humaines à l'intention  
des organismes communautaires et bénévoles, 2000.*

### **Planification du rendement<sup>3</sup>**

<b><i>La formulation des objectifs</i></b>  L'employé/e formule un objectif (deux tout au plus) pour chaque tâche qui lui est confiée.	<b><i>La priorisation</i></b>  1. Objectifs prioritaires 2. Objectifs secondaires 3. Autres objectifs

<sup>3</sup> Tiré de : Fédération des centres d'action bénévoles du Québec, *Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles*, 2000.



## Évaluation du rendement

Les résultats obtenus et les commentaires sur les objectifs réalisés  Les objectifs ont-ils été réalisés ? Des circonstances particulières ont-elles entraîné la modification des objectifs ou des résultats? Comment l'employé s'y est-il pris pour la réalisation de ses objectifs ?	<b>Le degré de la réalisation des objectifs</b>			
	Dépassés	Complètement atteints	Pas complètement atteints	Non satisfaits

### **L'évaluation générale pour la réalisation des objectifs**

Commentaires :

## Évaluation des responsabilités régulières

Si l'employé/e est coté/e au-dessus ou au-dessous de « compétent », vous devez inscrire un commentaire dans l'espace approprié.

	Exceptionnel	Dépasse souvent les attentes	Compétent	A besoin d'aide et de direction	Non satisfaisant : a besoin de supervision de façon suivie
<p><b>1) Planification et organisation :</b>            Planifie ses activités à l'avance, établit ses priorités, pense à l'avance aux ressources nécessaires.</p> <p>Commentaires :</p>	_____	_____	_____	_____	_____
<p><b>2) Suivi :</b>            Est toujours averti de l'état des tâches, s'en tient à l'échéancier, respecte ses engagements.</p> <p>Commentaires :</p>	_____	_____	_____	_____	_____
<p><b>3) Idée et approche :</b>            Propose des améliorations, tente de nouvelles approches, est disposé à faire des essais et à assumer certains risques.</p> <p>Commentaires :</p>	_____	_____	_____	_____	_____
<p><b>4) Leadership :</b>            Motive, guide, encourage et stimule la collaboration.</p> <p>Commentaires :</p>	_____	_____	_____	_____	_____

	Exceptionnel	Dépasse souvent les attentes	Compétent	A besoin d'aide et de direction	Non satisfaisant : a besoin de supervision de façon suivie
<p><b>5) Communications :</b></p> <p>Possède des aptitudes à s'exprimer verbalement et par écrit, comprend et suit les directives. _____</p> <p>Commentaires :</p> <p><b>6) Travail en groupe :</b></p> <p>Entretient de bonnes relations avec les bénévoles, la direction, les collègues et les autres organismes. _____</p> <p>Commentaires :</p> <p><b>7) Perfectionnement :</b></p> <p>Cherche à améliorer ses connaissances et ses compétences. _____</p> <p>Commentaires :</p> <p><b>8) Autres (spécifiez) :</b></p> <p>_____</p> <p>Commentaires :</p>					

### L'évaluation des responsabilités régulières

	Exceptionnel	Dépasse souvent les attentes	Compétent	A besoin d'aide et de direction	Non satisfaisant : a besoin de supervision de façon suivie
<p>(Sommaire de la section) _____</p> <p>Commentaires :</p>					

## Plan de formation et commentaires

### ***L'évaluation des besoins et du plan de formation***

Décrire ci-dessous les projets de perfectionnement de l'employé/e pour les 12 prochains mois.

### ***Commentaires de l'employé/e***

L'employé/e inscrit ici tout autre commentaire pertinent. Il/elle peut indiquer tout désaccord important avec le rapport d'évaluation.

Je déclare que ce rapport a été discuté avec moi. Je comprends que ma signature ci-dessous ne signifie pas nécessairement que je suis en accord avec tout ce qui précède.

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé/e

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employeur

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Titre

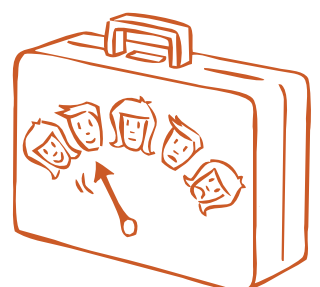
\_\_\_\_\_  
Titre

Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

**Grille d'évaluation 5**

Tirée de la politique de conditions de travail de l'entreprise  
d'économie sociale en aide domestique Coopératout.

-Personnel administratif-





## Rencontre annuelle / évaluation du rendement Personnel administratif

### Identification de l'employé(e)

Nom et prénom de l'employé(e)

Date :

Titre de l'employé(e) :

Supérieur immédiat :

### Objectifs poursuivis

- ◆ Favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle des attentes entre le travailleur et Coopératout.
- ◆ Permettre à la direction de Coopératout d'apprécier le travail accompli tout au long de l'année pour pouvoir poser un jugement en ce qui concerne les habiletés du travailleur.
- ◆ Permettre au travailleur de s'autoévaluer et de faire valoir son point de vue sur chacun des critères relatifs aux habiletés qui font l'objet de l'évaluation.
- ◆ Guider et orienter le travailleur dans ses actions futures en lui fournissant des objectifs clairs et des recommandations concrètes afin qu'il puisse développer ses habiletés en regard des points jugés à améliorer et consolider ses acquis.

### Savoir

L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.

### Savoir-faire

L'employé possède des compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.

### Savoir-être

L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.

### Légende (cochez la colonne appropriée)

++ Très satisfaisant : le rendement est supérieur à celui normalement attendu et le dépasse à plusieurs égards.

+ Satisfaisant : le rendement de façon générale et continue, rencontre les attentes. Le rendement correspond à celui exigé.

+ / - Besoin d'amélioration : le rendement est inférieur aux attentes. Il y a plusieurs écarts entre les attentes et les réalisations. Le rendement doit faire l'objet d'une amélioration.

- Insatisfaction : le rendement est significativement inférieur aux attentes. Le rendement n'est pas acceptable.

## Habiletés de gestion

### Accomplissement des tâches

Savoir	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Établit des objectifs pertinents et réalistes.					
Maîtrise les informations et les outils nécessaires à ses fonctions.					
Identifie ses besoins de perfectionnement en rapport avec l'évolution de ses responsabilités.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

Savoir-faire	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Accomplit toutes les tâches reliées à ses fonctions.					
Se fixe des priorités dans le travail à accomplir.					
Établit un échéancier en fonction des besoins et des contraintes; rencontre les échéanciers fixés.					
Fait preuve de rigueur et assure la qualité de ses réalisations.					
Sait anticiper et résoudre les problèmes inhérents à sa tâche.					
Prend des décisions et entreprend les actions compatibles avec son niveau de responsabilité.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

Savoir-être	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Accepte avec enthousiasme les responsabilités qu'on lui confie.					
Se montre ouvert à examiner de nouvelles façons de faire.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

## Habiletés interpersonnelles Travail d'équipe

Savoir	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Donne ses opinions, avis et conseils selon les cas.					
Propose de nouvelles façons de faire.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

Savoir-être	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Contribue activement à l'efficacité de l'équipe, offre de l'aide à ses collègues.					
Cherche à partager ses connaissances et expériences avec ses collègues.					
Sollicite l'aide et la collaboration de l'équipe lorsque nécessaire.					
Reconnaît chez les autres les compétences, l'expérience et les connaissances.					
Tient les autres au courant de ses progrès, les informe de ses dossiers.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

## Communication avec patron, collègues et clientèle

Savoir	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Utilise un langage adéquat, amical et agréable.					
Utilise un vocabulaire adéquat.					
Structure ses messages et les transmet de façon complète.					
S'informe régulièrement de la satisfaction de la clientèle, interne et externe, face aux services reçus.					



<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					
--	--	--	--	--	--

Savoir-être	Échelle de notation				Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	
Pose des questions, fait préciser des points qui ne sont pas compris.					
Évite l'argumentation ou la provocation.					
Écoute avec attention et sans interrompe son interlocuteur.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

### Relations interpersonnelles

Savoir-être	Échelle de notation				Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	
Est honnête et directe dans ses relations avec autrui.					
Établit et maintient des rapports humains harmonieux.					
Contribue activement au maintien et au développement de bonnes relations dans son milieu de travail.					
Perçoit et réagit aux besoins des autres.					
Règle des situations délicates avec tact et diplomatie.					
Entreprend de lui-même les démarches de résolution de conflits.					
S'excuse auprès des personnes concernées lorsqu'il fait des erreurs.					
Modifie certaines attitudes et comportements suite à un <i>feedback</i> .					
Conserve son efficacité malgré la pression ressentie dans certaines situations.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

## Appréciation globale

<b>Légende (cochez la colonne appropriée)</b>			
<b>++ très satisfaisant</b>	<b>+ satisfaisant</b>	<b>+/- besoins d'amélioration</b>	<b>- insatisfaisant</b>

Forces de l'employé(e)	Aspects à améliorer

Atteinte des objectifs

Notes complémentaires

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

\_\_\_\_\_  
Date

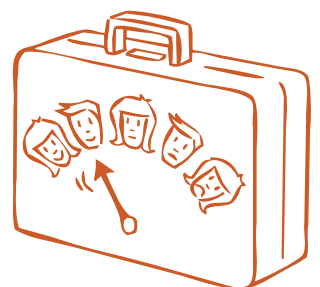
\_\_\_\_\_  
Date

Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

**Grille d'évaluation 5**

Tirée de la politique de conditions de travail de l'entreprise  
d'économie sociale en aide domestique Coopératout.

-Préposé en aide domestique-





## Évaluation du rendement Préposé en aide domestique

### Commentaire

Les 2 grilles d'évaluation qui suivent proviennent de l'entreprise d'économie sociale en aide domestique *Coopératout*. Elles ont comme principales caractéristiques un énoncé clair des objectifs poursuivis et une évaluation en 3 temps : savoir, savoir-faire et savoir-être.

### Identification de l'employé

Nom et prénom de l'employé :

Date :

Période d'appréciation :

Titre de l'employé :

Supérieur immédiat :

### Objectifs poursuivis

- ◆ Favoriser le dialogue et la compréhension mutuelle des attentes entre le travailleur et Coopératout.
- ◆ Permettre à la direction de Coopératout d'apprécier le travail accompli tout au long de l'année pour pouvoir poser un jugement en ce qui concerne les habiletés du travailleur.
- ◆ Permettre au travailleur de s'autoévaluer et de faire valoir son point de vue sur chacun des critères relatifs aux habiletés qui font l'objet de l'évaluation.
- ◆ Guider et orienter le travailleur dans ses actions futures en lui fournissant des objectifs clairs et des recommandations concrètes afin qu'il puisse développer ses habiletés en regard des points à améliorer et consolider ses acquis.

### Savoir

L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.

### Savoir-faire

L'employé possède des compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.

### Savoir-être

L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.

<i>Légende (cochez la colonne appropriée)</i>	
++	: Très satisfaisant. Le rendement est supérieur à celui normalement attendu et le dépasse à plusieurs égards.
+	: Satisfaisant. Le rendement, de façon générale et continue, rencontre les attentes. Le rendement correspond à celui exigé.
+ / -	: Besoin d'amélioration. Le rendement est inférieur aux attentes. Il y a plusieurs écarts entre les attentes et les réalisations. Le rendement doit faire l'objet d'une amélioration.
-	: Insatisfaction. Le rendement est significativement inférieur aux attentes. Le rendement n'est pas acceptable.

## Habilités de gestion

### Accomplissement des tâches

Savoir	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Le préposé exécute son travail correctement, selon les attentes du client et les objectifs de l'entreprise.					
Le préposé est ponctuel chez les clients et respecte le temps prévu à l'horaire de travail.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

Savoir-faire	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Le préposé accomplit les tâches reliées à son poste sans restriction (inclus mouvements).					
Le préposé travaille avec minutie et se soucie des biens du client (bris).					
Le préposé planifie son temps de travail correctement, exécute les tâches prévues.					
Le préposé a un bon rythme de travail et démontre de l'entrain tant chez le client qu'au bureau.					
Le travail administratif est fait correctement : feuille de temps, dépôt des enveloppes.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

### Prise de décision

Savoir-être	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Le préposé s'ajuste aux besoins et aux demandes des clients et, au besoin, discute avec le client pour fixer les priorités.					
Le préposé ne panique pas dans une situation plus tendue, réagit bien en toutes circonstances.					
Le préposé se débrouille bien dans des situations inattendues.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

## Habiletés interpersonnelles Relations interpersonnelles

Savoir-être	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Le préposé est ouvert à la critique, tant celle du client que de son supérieur immédiat.					
Le préposé modifie certaines attitudes et comportements suite à un <i>feedback</i> .					
Le préposé projette une image positive de l'entreprise : habillement, attitudes et comportements.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

## Communication orale Avec patron, collègues et clientèle

Savoir-être	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Le préposé utilise un langage clair, un ton amical et un langage approprié avec la clientèle.					
Le préposé utilise un langage clair, un ton amical et un langage approprié avec ses collègues.					
Le préposé utilise un langage clair, un ton amical et un langage approprié avec le personnel administratif.					
Le préposé utilise un vocabulaire adéquat, structure ses messages et les transmet de façon complète.					
<b>Appréciation globale pour ce bloc</b>					

## Habiletés stratégiques Connaissances professionnelles

Savoir	Échelle de notation				
	++	+	+/-	-	Commentaires et observations
Le préposé connaît et respecte les procédures du Guide de l'employé.					
Le préposé connaît et respecte les règles concernant la santé et la sécurité au travail (postures et produits).					

Appréciation globale pour ce bloc					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

### Adaptation et flexibilité

Savoir	Échelle de notation				Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	
Le préposé accepte des ajouts à son horaire.					
Le préposé accepte de nouvelles responsabilités ou de nouveaux clients.					
Appréciation globale pour ce bloc					

### Appréciation globale

<b>Légende (cochez la colonne appropriée)</b>			
++ très satisfaisant	+ satisfaisant	+/- besoins d'amélioration	- insatisfaisant

Forces de l'employé	Aspects à améliorer

Notes complémentaires

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé

\_\_\_\_\_  
Signature du responsable des ressources humaines



---

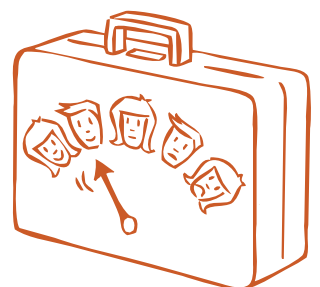
Date

---

Date

Annexe 1 (suite)  
Quelques exemples de grille d'évaluation

**Grille d'évaluation 6**  
Tirée du document L'embauche : faites-en bon emploi.



### **Commentaires :**

La prochaine grille d'évaluation est très courte. Elle a l'avantage d'être complétée rapidement. Toutefois, la brièveté de cette grille ne convient pas à des postes dont les mandats, responsabilités et tâches sont complexes. C'est pourquoi on peut ajouter si on le désire plusieurs autres critères. De plus, les critères d'évaluation de cette grille doivent être définis en fonction du poste à évaluer.

Le type d'échelle d'évaluation caractérise cette grille par rapport aux autres précédemment montrées. En effet, à la place de l'échelle usuelle de 1 à 5, chacun des critères est pourvu de 5 niveaux de satisfaction du travail bien définis. C'est une méthode qui exige à la fois d'identifier précisément les comportements et les attitudes satisfaisantes et insatisfaisantes et d'élaborer une nouvelle échelle de cotation pour tout nouveau poste à évaluer.

## **GRILLE D'ÉVALUATION**

### ***Modèle 6***

SunLife Emploi-Jeunesse, *L'embauche : faites-en bon emploi*, Montréal, Emploi-Jeunesse, 1994.

### **LOGO DE L'ORGANISATION**

**Nom de l'employé/e :** \_\_\_\_\_

**Titre du poste :** \_\_\_\_\_

**Nom de l'évaluateur ou de l'évaluatrice :** \_\_\_\_\_

**Date d'évaluation :** \_\_\_\_\_

<b>Critères</b>	<b>Évaluation</b>
<p><b>Connaissance du travail</b> Consignes, politiques, autonomie <i>(Tenir compte de la date d'entrée en fonction)</i></p>	<p>A. Connaissance approfondie de tous les aspects du travail B. Connaissance plus que suffisante du travail C. Connaissance suffisante pour effectuer son travail D. Connaissance insuffisante de certains aspects E. Supervision continue nécessaire</p>
<p><b>Qualité du travail</b> Précision, nombre d'erreurs</p>	<p>A. Propreté dans l'exécution des tâches de façon constante, exactitude et accomplissement total B. Employé/e consciencieux/se, nécessite de très rares corrections C. Travail acceptable D. Négligence occasionnelle, requiert vérification E. Inexactitude et négligence</p>
<p><b>Quantité de travail</b> Rythme, volume, efficacité</p>	<p>A. Productivité exceptionnelle B. Volume de travail supérieur à ce qui est demandé C. Volume de travail suffisant D. Rythme plutôt lent E. Productivité inadéquate</p>
<p><b>Collaboration</b> Harmonie avec les collègues, flexibilité</p>	<p>A. Est exceptionnellement bien disposé/e et réussit très bien à travailler en équipe B. Fait preuve de délicatesse et offre spontanément son aide aux autres employés/es C. S'assimile assez bien, pas de difficultés à souligner D. Requiert sollicitation, se porte rarement volontaire E. Cause de sérieux problèmes : individualiste et non coopérant/e</p>
<p><b>Motivation</b> Intérêt au travail, initiative</p>	<p>A. Enthousiasme marqué, accorde beaucoup d'importance aux intérêts de l'organisation B. Consciencieux/se, répond aux attentes C. Habituellement intéressé/e au travail D. Exécute certaines tâches à contrecœur E. Indifférent/e, généralement non motivé/e</p>

Critères	Évaluation
<p><b>Assiduité</b> Régularité, fiabilité, ponctualité</p>	<p>A. Fiable en tout temps sur qualité, quantité et délais des tâches</p> <p>B. Généralement constant/e au niveau du rendement et ponctuel/le</p> <p>C. Requiert quelques mises au point mais bonne attitude</p> <p>D. Production inégale et retards occasionnels</p> <p>E. Problèmes majeurs</p>
<p><b>Respect des normes</b> Entretien, sécurité, politiques d'emploi</p>	<p>A. Respect intégral des normes</p> <p>B. Maintien et bon ordre à souligner</p> <p>C. Fait occasionnellement preuve de négligence</p> <p>D. Nécessite des avertissements continuels</p> <p>E. Négligence à tous les niveaux</p>
<hr/> <hr/>	<p>A.</p> <p>B.</p> <p>C.</p> <p>D.</p> <p>E.</p>
<hr/> <hr/>	<p>A.</p> <p>B.</p> <p>C.</p> <p>D.</p> <p>E.</p>
<hr/> <hr/>	<p>A.</p> <p>B.</p> <p>C.</p> <p>D.</p> <p>E.</p>

**Quelles sont les trois (3) principales réalisations et/ou forces de l'employé/e?**

---

---

---

**Donnez trois (3) améliorations possibles et classez-les par ordre d'importance :**

Points à améliorer

Moyens suggérés

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Commentaires de l'employé/e : \_\_\_\_\_

---

---

---

Signature de l'employé/e \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Signature de l'employeur/e \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## Annexe 2 La Formation des personnes salariées

### Introduction

La formation des personnes salariées dans une organisation est un investissement. Elle permet aux organismes et aux entreprises d'accroître les compétences et les capacités des personnes tout en augmentant la qualité de leurs activités et services. Elle est une valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance d'avoir du personnel bien formé, sûr de bien faire son travail et qui inspire confiance aux personnes.

### Objectifs de la formation

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des organisations. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- ▣ l'apport de solutions à la planification stratégique et la concrétisation de la mission de l'organisation;
- ▣ l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (qualité, polyvalence);
- ▣ l'accroissement des connaissances et des habiletés des personnes à tous les niveaux de l'organisation;
- ▣ la valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

### Nous pouvons tout d'abord définir deux types de formations

#### 1. Celles qui répondent aux besoins ponctuels :

Les nouvelles personnes embauchées n'ont peut-être pas toutes les qualifications requises. L'acquisition récente d'une nouvelle machine, par exemple un ordinateur, peut également créer un besoin de formation. Ce genre de formation aide à répondre aux besoins immédiats de l'organisme.

#### 2. Celles qui répondent aux besoins futurs :

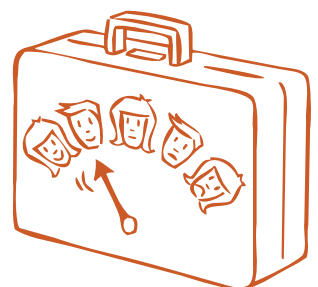
Votre organisation a besoin d'une personne de confiance pour être responsable d'une équipe de travail supplémentaire. Il faudra penser à former quelqu'un pour prendre la responsabilité de cette nouvelle équipe.

### Les méthodes de formation

Il n'y a pas de bonne façon de former le personnel. Selon vos besoins, votre budget et le temps dont vous disposez, vous pouvez utiliser l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

### La formation offerte par des pairs

Pourquoi ne pas encourager vos propres employés à former leurs collègues? C'est la pratique la plus courante dans le milieu. Malheureusement, elle est moins reconnue et moins encadrée. Vous pourriez formaliser un peu ce type de formation simplement en tenant un livre de bord spécifique où sera inscrit qui, quand et sur quoi on a formé un stagiaire, un bénévole, un membre du conseil d'administration ou une nouvelle personne à l'embauche.



## Annexe 2 (suite) La Formation des personnes salariées

### ▣ Les institutions d'enseignement

Les cégeps et les universités offrent des cours qui permettent l'acquisition de nouvelles connaissances reconnues et recherchées. Bien peu d'organisations peuvent toutefois se permettre de payer ce type de formation ou même de libérer pendant leurs heures de travail certains de leurs employés/es qui y seraient intéressés/es. Il y a par ailleurs un risque qu'un/e employé/e plus scolarisé/e quitte l'organisation, l'accès à de meilleures conditions de travail devenant plus grand ailleurs. Cela dit, certaines organisations arrivent à concilier plus grande scolarité et maintien en emploi en se dotant de balises et de perspectives claires.

### ▣ Les centres de formation populaires

Les centres de formation populaires offrent des formations de courte durée qui permettent d'acquérir l'essentiel d'un champ précis de connaissances et qui répondent aux besoins du milieu communautaire et de l'économie sociale. Plusieurs sont reconnues par Emploi-Québec et peuvent donc être inscrites dans le cadre de la Loi 90 ou faire partie d'une demande au Fonds nationale de formation de la main-d'œuvre, un fonds géré par Emploi-Québec. (Pour plus d'information, il suffit de prendre contact avec le responsable des entreprises dans un Centre local d'emploi de votre région). Ces formations viennent bien sûr enrichir le curriculum vitæ des personnes qui les suivent.

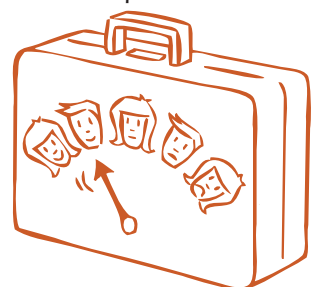
### ▣ Le centre de documentation

Vous pouvez également mettre sur pied un petit centre de documentation et inviter les employés/es qui le souhaitent à y emprunter des volumes qu'ils/elles rapporteront une fois leur lecture terminée. Il existe aussi, pour le mouvement communautaire et les groupes de femmes, le **Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine** qui a pour mission de rendre accessible une quantité très importante de différents ouvrages, livres, outils et vidéos utiles.

Que vous choisissiez un ou l'autre de ces types de formation, ce qui importe, c'est que les gens soient heureux dans leur travail, et ils le sont quand ils se sentent reconnus et appréciés. Les gens ont ainsi un plus grand sentiment d'appartenance.

### Quelques conseils :

- ▣ Prévoir un moment dans l'année pour présenter les besoins de formation à votre conseil d'administration afin d'inscrire au budget une somme d'argent permettant de répondre aux besoins.
- ▣ Utiliser les différents documents de promotion des centres de formation et les faire circuler auprès du personnel et des bénévoles afin de faire une première sélection sur la base des intérêts de chacun.
- ▣ Utiliser la période d'évaluation du personnel pour faire ressortir les besoins en formation qui sont reliés aux besoins de l'organisation.
- ▣ Arrimer votre demande à celle de votre regroupement afin de faire une demande auprès du Fonds national de formation de la main-d'œuvre et ainsi avoir accès à un financement répondant à certains de vos besoins liés principalement à l'amélioration des compétences ou à la conciliation de votre personnel.
- ▣ Prévoir les projets de formation en fonction de l'avenir. Ne pas mettre l'accent sur ce que la personne ne sait pas pour le moment, mais plutôt sur les défis qu'elle pourra vous aider à relever avec des connaissances supplémentaires.





## Annexe 2 (suite) La Formation des personnes salariées

### ☒ Moyens d'identification des besoins de formation

#### Observation et écoute

Le responsable de l'organisation doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Il s'agit d'un moyen qui lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

#### Entrevue individuelle

Une telle rencontre est bénéfique car elle permet au responsable de connaître les besoins particuliers des personnes et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'organisation.

#### Groupe de discussion

Dans une réunion d'équipe, mettre à l'ordre du jour le partage des opinions sur les différents besoins de formation de tous permet d'identifier des priorités individuelles et communes.

#### Évaluation du personnel

Cette activité de gestion permet d'identifier des besoins de formation en fonction des tâches et des attentes liées au poste.

### ☒ Outils de planification

Voici une série de questions qui vous permettront d'établir des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation.

Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation?

Quel est notre budget de formation?

Quel type de formation devons-nous privilégier selon les compétences à développer?

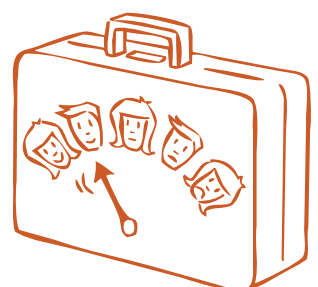
Quel est notre échéancier?

Qui sera le formateur?

Qui participera à la formation?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement du personnel et des bénévoles. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tout le monde des formations futures.

Par la suite, le responsable doit mettre au dossier de chaque personne une fiche indiquant le titre de la formation, la durée, la date, le nom du formateur ou du centre de formation.



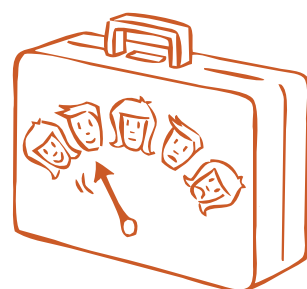


Annexe 2 (suite)  
La Formation des personnes salariées  
**Outil**

**Besoins en formation de l'organisation**

Pour chacun des éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation.

Préoccupations	Formations
Histoire du mouvement	
Approche d'éducation populaire	
Accueil	
Gestion financière	
Gestion des bénévoles	
Gestion des ressources humaines	
Compétences techniques (ex. : ordinateur)	
Communication interne et externe (ex. : faire passer son message dans les médias)	
Intervention auprès des personnes (ex. : relation d'aide)	
Relation avec le conseil d'administration (les rôles de chacun)	
Relation en concertation et/ou en partenariat	
Autres :	



Annexe 2 (suite)  
La Formation des personnes salariées  
**Outil**

Grille d'identification des besoins de formations du personnel

Nom de l'employé/e :

Date :

Titre du poste :

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail?

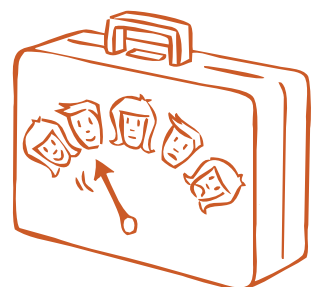
Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles la personne est le plus à l'aise?

Quelles sont les tâches pour lesquelles la personne n'a pas toutes les compétences requises?  
Pourquoi?

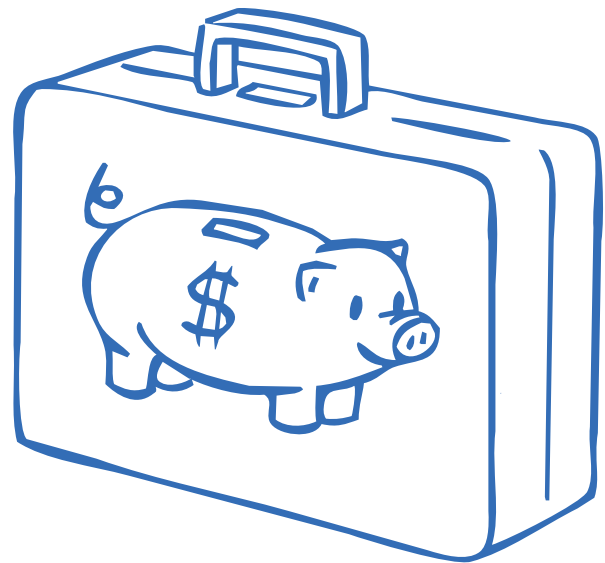
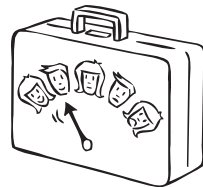
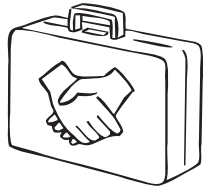
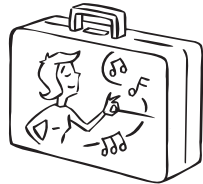
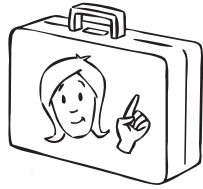
Décrivez les conditions où la capacité de remplir les tâches prévues a été affectée par un manque de formation?

Quels sont, à votre avis, les principaux besoins en formation de cette personne?

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux besoins?



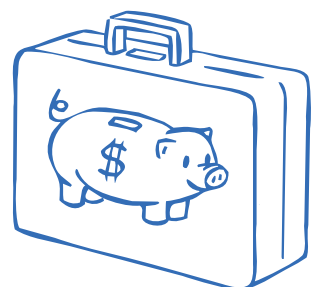
## LA POLITIQUE SALARIALE



Boîte à outils - Gestion des ressources humaines  
Une initiative du CSMO Économie sociale et  
action communautaire, avec la collaboration du  
Centre St-Pierre.

Une réalisation financée par Emploi-Québec.  
ISBN : 2-922510-31-X

- Avant-propos (p.6-2)
1. Autodiagnostic (p.6-3)
  2. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic (p.6-4)
  3. Pourquoi une politique salariale? (p.6-5)
  4. Quels sont les facteurs qui déterminent la politique salariale? (p.6-6)
  5. Quel est le contenu d'une politique salariale? (p.6-7)
  6. Quelles sont les étapes du développement de la politique salariale? (p.6-8)
  7. Qu'est-ce que l'étude salariale? (p.6-9)
  8. Comment évaluer les emplois? (p.6-11)
  9. Comment établir la structure salariale? (p.6-15)
  10. Comment évaluer et ajuster la politique salariale? (p.6-17)
  11. Références (p.6-18)
- Notes de bas de page (p.6-19)





L'autodiagnostic porte sur votre politique salariale. Pour chacun des énoncés, nous vous invitons à évaluer si vous avez ou non cette pratique. À l'aide de l'interprétation des résultats à la page suivante, vous pourrez identifier les pratiques à conserver et celles que vous pourriez améliorer.

1. Nous considérons que le nombre d'employés/es ne justifie pas l'élaboration d'une politique salariale.

Oui  Non

2. Nous croyons qu'il est inutile d'élaborer une politique salariale puisque nous ne pouvons pas offrir des salaires très intéressants sur une base stable.

Oui  Non

3. Nous avons un haut taux de roulement des employés/es.

Oui  Non

4. Nous avons mandaté un comité du C.A. pour réviser notre politique salariale.

Oui  Non

5. Nous aimerions faire une politique salariale pour motiver les employés/es.

Oui  Non

6. Nous essayons de respecter les principes d'équité interne lorsque nous déterminons les salaires.

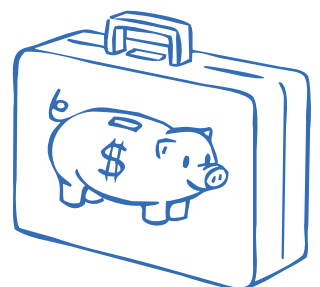
Oui  Non

7. Dans notre organisation, les salaires n'ont pas évolué depuis plusieurs années.

Oui  Non

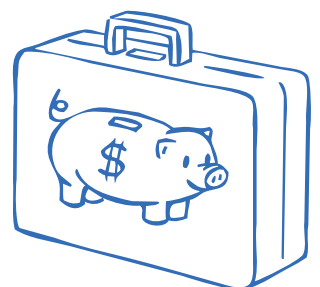
8. Nous avons l'impression qu'il est assez complexe d'établir une structure salariale.

Oui  Non





1. Si vous avez répondu « oui », vous devez savoir qu'une politique salariale peut demeurer très simple et s'en tenir au minimum prescrit par la loi. La politique salariale aide l'organisation à clarifier les règles qui régissent l'évolution salariale. Pour prendre connaissance des éléments de base d'une politique salariale, consultez à la page 6-7 Quel est le contenu d'une politique salariale ?
2. Si vous avez répondu « non », sachez que les salaires ne sont pas la seule forme de rémunération que vous pouvez offrir aux employés/es. La rémunération comprend aussi les avantages sociaux. Vous trouverez à la page 6-7 des exemples d'avantages sociaux qui peuvent rendre attrayant le travail dans le milieu communautaire et d'économie sociale.
3. Si tel est le cas (oui), la rémunération que vous offrez pourrait être l'un des facteurs qui contribuent à un haut taux de roulement de votre personnel. L'enquête salariale a pour objectif de vous permettre de comparer votre rémunération avec celle d'un bassin d'organisations ayant des caractéristiques similaires aux vôtres. À la page 6-9, nous vous suggérons une méthode simple pour réaliser une enquête salariale « maison ».
4. Si vous avez répondu « oui » à cette question, vous devez savoir que même si c'est le conseil d'administration qui est responsable de la politique, il est très important d'impliquer les employés/es dans le processus de révision salariale et de les informer à toutes les étapes du processus. Les informations contenues à la page 6-8 vous permettront de mieux comprendre les étapes et les orientations du processus et la pertinence de la présence des employés/es au sein du comité.
5. Même s'il s'agit d'un facteur de motivation, le salaire n'est pas le levier de motivation le plus important. Que vous ayez répondu « oui » ou « non » à cette question, vous en saurez davantage sur le lien entre motivation et rémunération en consultant la page 6-5.
6. Si vous n'avez pas cette habitude (non), l'évaluation des emplois par un comité de révision salariale est une étape qui vous permettra de créer un sentiment d'équité à l'intérieur de l'organisation. Vous en saurez davantage en consultant les pages 6-11 à 6-14.
7. S'il en est ainsi (oui), les salaires que vous offrez ont diminué au cours des dernières années! Si vous ne voulez pas vous lancer dans un processus de révision de la rémunération, vous pourriez peut-être simplement indexer vos salaires selon l'indice des prix à la consommation. Pour connaître les différentes façons de le faire, allez à la page 6-17.
8. Si vous êtes en accord avec cette affirmation (oui) et que cela vous empêche d'établir une structure salariale, sachez qu'il y a différentes manières d'établir les classes et les échelons salariaux. Elles vont de simples à complexes. Pour que votre structure reflète vos valeurs et vos principes de gestion, vous pouvez consulter la page 6-15.



L'insatisfaction face au salaire et aux conditions de travail engendre souvent une diminution d'intérêt pour l'emploi, une baisse des rendements au travail, de l'absentéisme ainsi qu'un roulement de personnel. Une politique salariale doit tendre à créer la perception d'équité entre les employés/es tout en permettant à l'organisation d'offrir des salaires comparables aux autres organisations du même genre.

#### ☒ Objectifs d'une politique salariale

- ☒ Contrôler et prévoir les coûts de main d'œuvre.
- ☒ Assurer une équité entre employés/es, et ce, en fonction des postes.
- ☒ Attirer des employés/es ayant le profil recherché par l'organisation.
- ☒ Retenir les employés/es et leur permettre une certaine progression au sein de l'organisation.
- ☒ Assurer la satisfaction des employés/es.
- ☒ Faire en sorte que l'organisation ait la masse salariale nécessaire pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs.

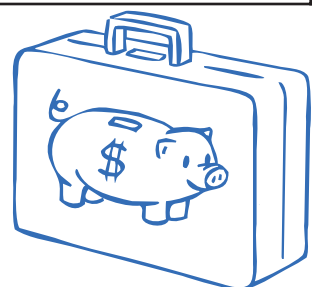
#### ☒ Sources de motivation et de satisfaction en plus du salaire

Une rémunération intéressante n'engendre pas obligatoirement une plus grande satisfaction face à l'emploi occupé. Certaines études<sup>1</sup> disent même que ce n'est pas le salaire à proprement parler qui constitue le facteur de motivation, mais plutôt ce qu'il représente, à savoir la reconnaissance par l'organisation du travail réalisé par la personne salariée. Bref, il n'y a pas nécessairement de corrélation entre les éléments salaire/conditions de travail et la satisfaction au travail.

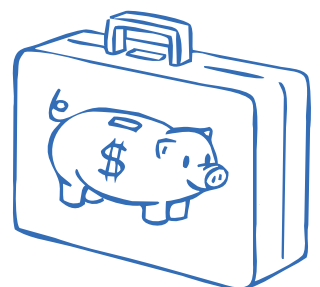
En somme, le salaire et les conditions de travail sont l'une des sources de satisfaction au travail, mais ce ne sont pas les plus importantes. Les organisations qui ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour offrir des salaires intéressants doivent donc miser sur d'autres éléments pour recruter, retenir ou motiver leur personnel.

#### Les sources de motivation et de satisfaction au travail

- ☒ L'information et la communication organisationnelle
- ☒ Le statut et la place au sein de l'organisation
- ☒ L'organisation du travail et l'enrichissement des tâches
- ☒ Les relations avec le supérieur, les collègues ou les employés/es
- ☒ Le développement et la formation du personnel
- ☒ La rémunération, la sécurité d'emploi et les conditions de travail
- ☒ Le travail d'équipe
- ☒ L'accomplissement de soi
- ☒ La reconnaissance du travail
- ☒ L'autonomie dans le travail
- ☒ Le salaire et les conditions de travail
- ☒ Les promotions et la mobilité du personnel
- ☒ Le niveau de responsabilité



- ☒ L'élaboration d'une politique salariale repose en grande partie sur les trois activités suivantes :
  - ☒ L'**étude salariale** renseigne sur la rémunération globale des employés/es occupant un poste semblable dans des organisations similaires.
  - ☒ L'**évaluation des emplois** détermine la valeur relative de chacun des emplois et, par le fait même, leur niveau salarial, d'où l'expression " à travail égal, salaire égal ". Ce sont les exigences de la tâche qui font l'objet de l'évaluation.
  - ☒ La **détermination d'une structure salariale**.
- ☒ Pour réaliser ces activités, on doit aussi tenir compte des facteurs suivants :
  - ☒ **Les lois du travail:** La *Loi sur les normes du travail* (LNT) dicte aux employeurs un plancher salarial ainsi que les conditions minimales de travail. Au Québec, la *Loi sur l'équité salariale* prescrit aussi à tout employeur dont l'organisation compte 10 personnes salariées l'obligation d'attribuer à des emplois traditionnellement occupés par des femmes un salaire égal à celui d'emplois traditionnellement occupés par des hommes. Ce règlement s'applique même si ces emplois sont différents, à la condition qu'ils soient de même valeur ou de valeur comparable dans l'entreprise.
  - ☒ **Capacité financière:** L'organisation doit tenir compte de sa capacité financière à payer les salaires de ses employés/es.
  - ☒ **La perception de l'employé/e en matière d'équité salariale:** Il ne s'agit pas seulement de l'équité entre les hommes et les femmes, mais aussi de l'équité entre l'ensemble des postes d'une organisation. Les employés/es évaluent leur contribution à l'organisation selon des critères personnels. S'ils perçoivent que leur rémunération est inéquitable par rapport à celle des autres, ils peuvent exiger des augmentations salariales ou proposer d'autres alternatives (congrés d'été plus longs, semaine de travail réduite avec le même salaire cependant, etc. )
  - ☒ **Offre et demande de travail:** Lorsqu'il y a plus de postes offerts que de candidats/es pour les combler, les salaires ont tendance à augmenter. L'inverse est également vrai.
  - ☒ **Pouvoir de négociation:** Plus le pouvoir de négociation des employés/es (ou de leur syndicat) est fort, plus la structure salariale de ses membres sera élevée.
  - ☒ L'**évaluation du rendement** de l'employé/e peut être utilisée pour établir ses augmentations.



La rémunération globale comprend l'ensemble des compensations financières et non financières consenties aux employés/es<sup>2</sup>. Même si elle est très simple, une politique salariale doit à tout le moins contenir les éléments suivants :

1. Les objectifs de la politique salariale
2. Les orientations de la politique salariale
  - ▣ Principes de base sur lesquels sont fondés la politique.
  - ▣ Qui est visé par la politique? Les personnes gestionnaires-responsables? Les employés/es à temps partiel?
3. Les jours et la fréquence de la paie
4. Les avantages sociaux. Ceux prescrits par la Loi sur les normes du travail ainsi que ceux spécifiques à l'organisation :
  - ▣ Les régimes de protection publics payés par l'employeur aux gouvernements du Québec et du Canada tels que l'assurance maladie, l'assurance emploi et les rentes du Québec.
  - ▣ Les régimes d'assurances collectives supplémentaires tels que le régime de retraite, l'assurance vie, l'assurance maladie, etc.
  - ▣ Les avantages divers tels que les allocations de repas, le stationnement, les frais de déplacement, etc.
  - ▣ Les heures payées mais non travaillées tels que les vacances, les congés fériés, les congés de maladie ou parentaux, etc.
  - ▣ Les bonis, les programmes d'intéressement, les ristournes, etc.
5. La structure salariale
6. Les salaires individuels
  - ▣ Salaire à l'embauche
  - ▣ Progression salariale
  - ▣ Rémunération du temps supplémentaire
7. La politique de temps supplémentaire
8. La gestion de la politique

## Notes

.....

.....

.....

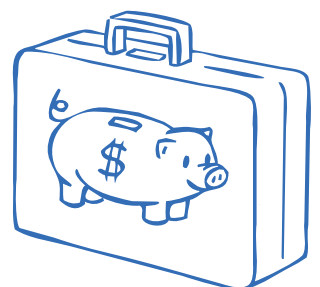
.....

.....

.....

.....

.....



Revoir la politique salariale est toujours un exercice délicat puisque qu'il s'agit d'un projet qui suscite beaucoup d'attentes parmi les personnes salariées. Il est essentiel de les impliquer dans une telle démarche en mettant sur pied un comité de révision de la structure salariale. En effet, on peut assumer que les personnes salariées qui feront partie de ce comité auront une bonne connaissance de l'organisation et des principales catégories d'emplois et que, de ce fait, elles pourront assurer une meilleure communication entre ledit comité et les autres membre de l'équipe de travail. Voici un aperçu global du processus pour élaborer une politique salariale. Nous reprendrons certaines de ces étapes plus en détail dans les outils suivants.

1. Mettre sur pied un comité responsable de la politique salariale.
2. Faire le diagnostic de la politique salariale actuelle, le cas échéant.
3. Planifier le processus.
  - ❑ Définir le mandat à réaliser, les objectifs et l'esprit de l'exercice.
  - ❑ Évaluer la pertinence de faire appel à des ressources extérieures.
  - ❑ Déterminer le partage des tâches entre le comité, le C.A., la coordination/direction générale et les ressources externes (si pertinent).
  - ❑ Déterminer des moyens (formation, séances de travail, sondage, etc.)
  - ❑ Élaborer un plan de communication.
4. Mettre à jour les descriptions de tâches.
5. Faire une enquête salariale sur le marché de l'emploi.
6. Évaluer les emplois.
  - ❑ Choisir une méthode d'évaluation.
  - ❑ Choisir les facteurs et les sous-facteurs d'évaluation.
7. Regrouper les emplois en classes salariales.
8. Monter une structure salariale.
9. Calculer l'impact des ajustements salariaux et ajuster la structure salariale (ou l'échéancier de mise en œuvre).
10. Mettre à jour la liste des avantages sociaux.
11. Formuler la politique et établir des modes d'ajustement et de gestion.
12. Prévoir un processus de consultation auprès des personnes salariées.

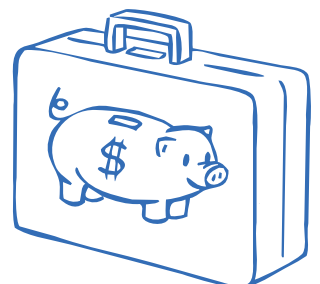
#### ❑ Mandat des ressources externes

Habituellement, les ressources externes ont pour mandat :

- ❑ de réaliser un diagnostic de la situation;
- ❑ d'accompagner les travaux du comité et de former ses membres;
- ❑ de réaliser l'enquête salariale;
- ❑ de proposer un mode d'évaluation des emplois, un regroupement des classes salariales et une structure salariale;
- ❑ de proposer une structure salariale et d'effectuer le calcul des coûts de la nouvelle politique.

#### Une aide financière pour votre ressource externe?

Vous voulez faire appel à une ressource externe, mais vous n'avez pas les ressources financières nécessaires? Il se peut qu'Emploi-Québec puisse alors vous venir en aide! Consultez le centre local d'emploi (CLE) de votre région! Visitez aussi : <http://emploi.quebec.net>.



Si vous envisagez que votre structure salariale serve à attirer ou à retenir des personnes salariées dans votre organisation, vous devez être en mesure de vous comparer à d'autres organisations. Or, l'étude salariale vise justement à recueillir des données sur les salaires et les avantages sociaux qui sont offerts aux personnes salariées occupant des postes semblables aux vôtres dans des organisations similaires. Son résultat est le **marché de comparaison**, dont l'un des éléments fondamentaux est l'**emploi-repère**. Diverses **sources d'information** serviront à réaliser cette étude.

### ☒ L'emploi-repère

Un emploi-repère est un emploi qui représente l'ensemble des postes d'une même catégorie et qui a un équivalent dans les organisations de votre marché de comparaison. Il n'est pas obligatoire de faire une enquête sur tous les postes de votre organisation. En général, l'enquête porte sur deux ou trois emplois-repères. Par exemple, " Organisateur/trice communautaire " ou " Technicien/ne en comptabilité " peuvent être des emplois-repères. Il est assez courant dans les organisations ayant des valeurs égalitaires qu'un emploi-repère (par exemple les réceptionnistes) ait un salaire au-dessus du taux du marché alors que d'autres catégories (par exemple : travailleur/euse social) soient en dessous du marché de comparaison.

Notons que le but de l'emploi-repère n'est pas nécessairement d'offrir des salaires supérieurs à ceux offerts dans des organisations semblables. En fait, l'exercice sert surtout à vous positionner comme employeur. Vous pouvez décider, par exemple, d'embaucher moins de personnes en les payant davantage ou alors de proposer des salaires légèrement inférieurs à ceux du marché de comparaison en offrant de la formation ou des conditions de travail permettant la conciliation travail-famille. Comme les fonctions peuvent varier d'une organisation à une autre, vous devez vous fier aux descriptions de postes plutôt qu'aux titres. Si vous faites une enquête maison, vous devez donc vous informer auprès de plusieurs organismes ou entreprises et faire une moyenne des salaires afin de vous situer par rapport à l'ensemble du secteur qu'est le vôtre.

### ☒ Le marché de comparaison : quelques éléments à considérer

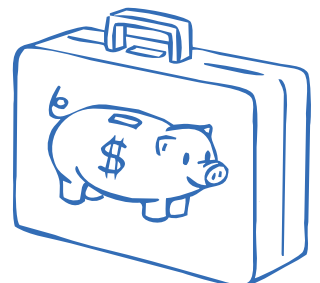
Vous devez déterminer avec quelles organisations vous voulez vous comparer pour effectuer votre étude salariale. Votre interprétation des résultats devra tenir compte de :

- ☒ **La taille de l'organisation.** En général, plus l'organisation est grande, plus les salaires sont élevés.
- ☒ **La région.** Dans des régions ayant un taux de chômage très bas, les salaires sont généralement plus élevés pour un même emploi. Il faut aussi tenir compte du coût de la vie, qui peut être très différent d'une région à l'autre.
- ☒ **La rémunération globale.** Vous devez prendre en considération l'ensemble des avantages sociaux.
- ☒ **Le secteur d'activité.** Vous devez vous demander quelles sont les organisations qui embauchent vos employés/es ou qui recherchent les mêmes compétences que vous.

### ☒ Les sources d'information

Il n'est pas nécessaire de procéder à une enquête approfondie. Une enquête maison peut très bien répondre à vos besoins. De nombreux renseignements peuvent provenir des principales sources suivantes :

- ☒ Les **offres d'emplois** dans les journaux et sur les babillards sont une source intéressante de renseignements.







Si vous révisiez votre politique salariale pour créer un sentiment d'équité à l'intérieur de votre organisation, vous devez procéder à l'évaluation des emplois. Comme la notion d'équité renvoie à l'établissement de normes uniformes pour tous, on ne peut donc pas parler d'équité sans parler de comparaison. L'évaluation des emplois sert à déterminer la valeur relative de chacun des emplois et à fixer ensuite les différents niveaux salariaux.

#### ❑ Étape 1 : Choisir une méthode d'évaluation

Personne ne connaît de façons scientifiques pour évaluer la valeur exacte d'un emploi. En général, les petites organisations utilisent une **méthode de classement simple** basée sur le jugement humain. Il s'agit simplement de classer les descriptions d'emplois les uns par rapport aux autres selon la difficulté du poste ou la responsabilité de l'emploi.

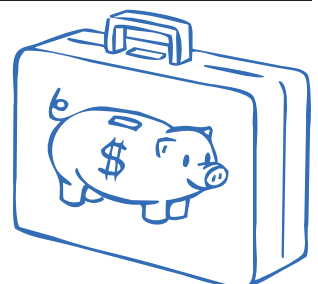
Cependant, cette méthode est facilement contestable à cause de son caractère arbitraire. C'est pourquoi nous vous présentons aussi la **méthode des points et facteurs**, qui est la plus utilisée dans les grandes organisations, les milieux syndiqués ou les comités d'équité salariale.

#### ❑ Étape 2: Dégager des facteurs et des sous-facteurs communs aux postes évalués.

- ❑ Un facteur est une catégorie d'exigences qui permet de décrire l'ensemble des postes à évaluer. Les capacités, l'effort, les responsabilités et l'environnement de travail sont des facteurs classiques. Chacun des facteurs est décomposé en sous-facteurs (voir tableau ci-dessous).
- ❑ Le sous-facteur doit être discriminant. Par exemple, si tout le personnel exerce le même effort physique, ce facteur ne sera pas discriminant.
- ❑ Le sous-facteur doit être mesurable.
- ❑ Les sous-facteurs ne doivent pas se chevaucher.
- ❑ Il n'y a pas de nombre de sous-facteurs idéal. S'il y a trop de sous-facteurs, le processus sera trop complexe. S'il n'y en a pas assez, le processus sera tronqué.
- ❑ Les sous-facteurs doivent refléter l'éventail des emplois.
- ❑ Les sous-facteurs doivent correspondre aux valeurs de l'organisation et avoir de l'importance pour elle.

Nous vous présentons les facteurs suivants à titre d'exemple.

Facteurs	Sous-facteurs
Habilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Éducation</li> <li>❑ Expérience</li> <li>❑ Initiative</li> </ul>
Effort	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Physique</li> <li>❑ Intellectuel</li> </ul>
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Employés/es</li> <li>❑ Équipement</li> <li>❑ Qualité du travail</li> <li>❑ Santé et sécurité</li> </ul>
Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Conditions de travail</li> <li>❑ Risques pour la santé et la sécurité</li> </ul>





### Étape 3 : Choisir la valeur relative des facteurs.

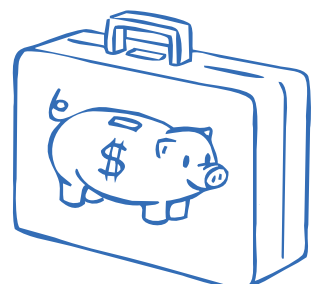
Étant d'inégales valeurs, ces facteurs doivent être pondérés pour déterminer leur valeur dans l'évaluation des emplois. À titre d'exemple :

<b>Habilités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Instruction</li> <li>▣ Expérience</li> <li>▣ Initiative</li> </ul>	<b>Total : 50 %</b> 15 % 20 % 15 %
<b>Effort :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Physique</li> <li>▣ Intellectuel</li> </ul>	<b>Total : 15 %</b> 5 % 10 %
<b>Responsabilités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Employés/es</li> <li>▣ Équipement</li> <li>▣ Qualité du travail</li> <li>▣ Santé et sécurité</li> </ul>	<b>Total : 20 %</b> 5 % 5 % 5 % 5 %
<b>Environnement de travail :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Conditions de travail</li> <li>▣ Risques pour la santé et la sécurité</li> </ul>	<b>Total : 15 %</b> 10 % 5 %

### Étape 4: Choisir des degrés et des points

Les exigences d'un poste étant différentes pour chaque facteur, il convient de déterminer les degrés et les points pour chacun. Nous vous rappelons que vous pouvez déterminer le nombre de degrés que vous désirez.

Degrés		1	2	3	4
<b>Facteurs</b>					
<b>Habilités :</b>	○ Instruction	15	30	45	60
	○ Expérience	20	40	60	80
	○ Initiative	15	30	45	60
<b>Effort :</b>	○ Physique	5	10	15	20
	○ Intellectuel	10	20	30	40
<b>Responsabilités :</b>	○ Employés/es	5	10	15	20
	○ Équipement	5	10	15	20
	○ Qualité du travail	5	10	15	20
	○ Santé et sécurité	5	10	15	20
<b>Environnement de travail :</b>	○ Conditions de travail	10	20	30	40
	○ Risque pour la santé et la sécurité	5	10	15	20
<b>Total des points</b>		<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>



☐ Étape 5: Définir chaque degré.

Voici un exemple de définition pour le facteur " habiletés ".

Facteurs	Degré	Définition
Instruction	1	Diplôme d'études secondaires
	2	Diplôme d'études collégiales
	3	Diplôme d'études universitaires
	4	Diplôme d'études post-universitaires
Expérience	1	12 mois
	2	16 mois
	3	24 mois
	4	jusqu'à 36 mois
Initiative	1	Ne résout aucun problème de travail
	2	Résout quelquefois des problèmes de travail
	3	Résout régulièrement des problèmes et prend des décisions
	4	Résout souvent des problèmes et prend des décisions importantes pour l'organisme ou l'entreprise
Environnement de travail	1	Travail assis sans effort physique
	2	Travail assis et debout, avec effort physique
	3	Travail debout et à l'extérieur, sans effort physique
	4	Travail debout et à l'extérieur, avec effort physique

## Notes

.....

.....

.....

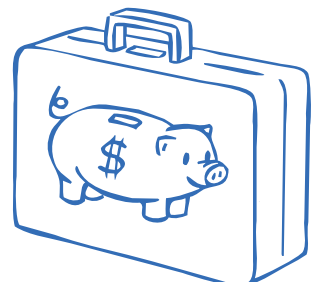
.....

.....

.....

.....

.....



### Étape 6 : Procédez à l'évaluation des postes, ajustez vos facteurs si les résultats vous semblent incongrus.

Si un emploi qui vous semble plus complexe obtient un pointage plus bas qu'un autre qui semble plus facile, prenez le temps de réviser vos facteurs et vos sous-facteurs.

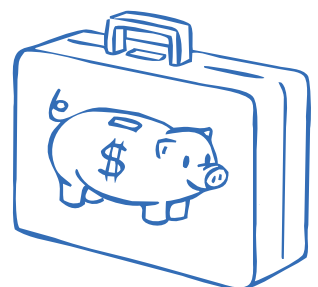
Voici un exemple d'évaluation pour un poste d'intervenant en travail social qui exige un diplôme d'étude collégial, 24 mois d'expérience et beaucoup d'initiative de la part du titulaire. Le poste exige peu d'effort physique, mais un effort intellectuel considérable. Le titulaire du poste n'a pas sous sa responsabilité d'autres employés/es, il n'a pas non plus à contrôler la qualité du travail des autres. En contrepartie, il est responsable du maintien des équipements et de la santé et de la sécurité de certains usagers. Le poste exige beaucoup de déplacement ainsi que des horaires très variables. Il y a peu de risques pour la santé et la sécurité.

Facteurs		Degrés	1	2	3	4
<b>Habilités :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Instruction</li> <li>◦ Expérience</li> <li>◦ Initiative</li> </ul>			30	60	60
<b>Effort :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Physique</li> <li>◦ Intellectuel</li> </ul>	5				40
<b>Responsabilités :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Employés/es</li> <li>◦ Équipement</li> <li>◦ Qualité du travail</li> <li>◦ Santé et sécurité</li> </ul>	5	5	10	15	
<b>Environnement de travail :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Conditions de travail</li> <li>◦ Risque pour la santé et la sécurité</li> </ul>	5			30	
<b>Total des points</b>			20	40	105	100
<b>Grand total</b>			265			

### Étape 7 Communiquez vos résultats au personnel et mettez en place un mécanisme de révision

Nous vous rappelons que les pointages obtenus reflèteront la valeur relative que vous accordez au travail de chacun. Il est normal que les personnes réagissent positivement ou négativement face au classement. C'est pour cette raison que le processus a davantage à être transparent et compréhensible pour l'ensemble des employés/es

Il est ici important de rappeler que, faute de pouvoir donner des salaires très élevés, les organisations peuvent en revanche offrir toute une panoplie d'avantages sociaux compensatoires tels que des vacances estivales prolongées, des semaines de 4 jours, un congé payé entre les 25 décembre et le jour de l'An, etc.



### 1. Regrouper les emplois en classes salariales.

Il y a plusieurs façons de regrouper les emplois. Vous pouvez déterminer une structure avec plus ou moins de classes salariales. Précisons qu'il est possible qu'une classe salariale soit vide, c'est-à-dire qu'elle ne comprenne aucun poste! En général, plus il y a de classes, plus il y a de différences entre les salaires au sein d'une même organisation. Nous reprenons notre exemple et nous vous présentons ici trois systèmes de classement différents.

Classement A	Classement B	Classement C
0- 99 points = Classe 1	0-200 points = Classe 1	0 - 49 points = Classe 1
100-199 points = Classe 2	200-400 points = Classe 2	50 - 99 points = Classe 2
200-299 points = Classe 3		100-149 points = Classe 3
300-400 points = Classe 4		150-199 points = Classe 4
		200-249 points = Classe 5
		250-299 points = Classe 6
		300-349 points = Classe 7
		350-400 points = Classe 8

### 2. Déterminer les salaires des classes salariales

Même s'il n'y a pas de façon parfaite d'établir des salaires, vous devez déterminer celle qui vous semble la plus équitable. Il s'agit en général d'effectuer un arbitrage entre les salaires offerts sur le marché et la capacité financière de l'organisation. L'étude salariale sera très utile pour vous situer par rapport au marché. Vous pouvez convenir d'établir vos salaires moyens à partir de ceux des emplois-repères. Soit vous offrez un salaire équivalent, soit vous le diminuez d'un certain pourcentage, soit, au contraire, vous l'augmentez. Vous pouvez aussi maintenir un écart fixe entre les classes salariales. Ainsi, dans l'exemple de grille salariale ci-dessous, il y a un écart de 11 % entre chaque classe salariale.

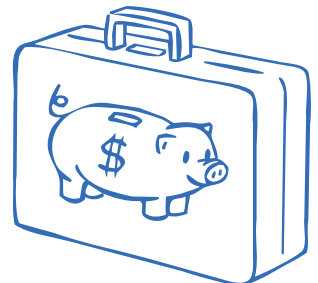
### 3. Déterminer les échelons salariaux

Il y a plusieurs façons de déterminer les échelons salariaux. La façon la plus simple consiste à tenir compte de l'ancienneté. On peut aussi considérer le temps nécessaire pour bien s'approprier les tâches à effectuer. En général, le salaire moyen correspond au salaire du milieu de l'échelle salariale. On peut aussi déterminer des écarts fixes, tels que dans la grille salariale qui a fixé les écarts à 2 % entre chaque échelon.

Salaire à l'entrée - période de développement		Maturité	Expérimenté	
80 %	90 %	100 %	105 %	120 %

Voici un exemple de grille salariale.

Classe	Borne -	Borne +	Entrée	1	2	3	4	5	6	Max
1	0	100	26 244 \$	26 769 \$	27 304 \$	27 850 \$	28 407 \$	28 975 \$	29 555 \$	30 146 \$
2	100	200	29 160 \$	29 743 \$	30 338 \$	30 945 \$	31 564 \$	32 195 \$	32 839 \$	33 496 \$
3	200	300	32 400 \$	33 048 \$	33 709 \$	34 383 \$	35 071 \$	35 772 \$	36 488 \$	37 217 \$
4	300	400	36 000 \$	36 720 \$	37 454 \$	38 203 \$	38 968 \$	39 747 \$	40 542 \$	41 353 \$



**4. Déterminer le salaire lors de l'embauche**

Pour la détermination du salaire lors de l'entrée en fonction, certaines organisations peuvent considérer les années de scolarité et d'expérience de travail en plus de celles exigées dans l'offre d'emploi.

Exemple :

***Années de scolarité et d'expérience de travail considérées lors de l'embauche***

Trois années de scolarité ou trois années d'expérience de travail en plus de celles exigées dans la description d'emploi donnent droit lors de l'embauche à un échelon supplémentaire, sans qu'il soit toutefois possible de dépasser le 3e échelon ou de comptabiliser deux fois la même période temps. Ces années doivent avoir été effectuées à temps plein et être liées à la description de tâches.

Notes

.....

.....

.....

.....

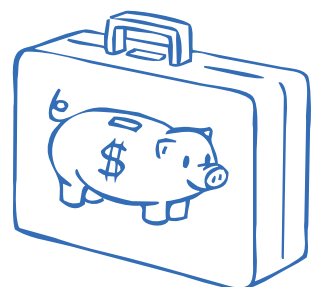
.....

.....

.....

.....

.....



### 5. Quelques conseils supplémentaires

Vous devez évaluer le coût de la nouvelle structure salariale en incluant les avantages sociaux. Si l'impact sur le budget est trop important, vous pouvez proposer au comité d'étaler les augmentations sur quelques années.

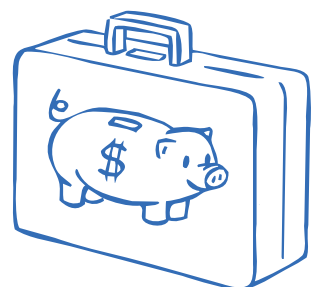
Nous vous suggérons de mettre en place des mécanismes de révision et d'évaluation de la politique pour vous ajuster au fil des ans selon l'évolution de l'organisation.

L'un des facteurs dont vous devrez tenir compte pour formuler votre politique est l'indice des prix à la consommation, qui n'est pas une augmentation mais qui maintient le pouvoir d'achat.

#### ☒ Les ajustement selon l'indice des prix à la consommation (IPC)

L'IPC indique la valeur du dollar à une certaine période de l'année, ce qui détermine le pouvoir d'achat des employés/es. Donc, si les salaires ne sont pas indexés au coût de la vie, leurs valeurs réelles diminuent. La façon la plus simple d'ajuster la structure salariale au fur et à mesure consiste à l'indexer à l'indice des prix à la consommation. On peut accorder l'indexation entière ou un pourcentage de celle-ci.

Pour trouver l'Indice des Prix à la Consommation, consultez le site de Statistique Canada.  
<http://www.statcan.ca/>



BOURDON, Sylvain et Coll. *Le travail et les conditions de travail dans les organismes communautaires*, Sherbrooke, Collectif de recherche sur les occupations de l'Université de Sherbrooke, 2000. Web : <http://callisto.si.usherb.ca>

CANADA. COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA. *Guide sur les taux de salaire pour le Montréal Métropolitain*, 2001.

FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles*, Montréal, 2000. (<http://www.fcabq.org>).

QUÉBEC. INSTITUT DE LA STATISTIQUE QUÉBEC. *Rémunération des salariés : État et évolution comparés*, Québec, 2002. (<http://www.stat.gouv.qc.ca> ).

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE. *Politique salariale : À l'attention des organismes communautaires*, Les Éditions Mer et monde, 2003, 56 p. Courrier électronique [rocjim@globetrotter.qc.ca](mailto:rocjim@globetrotter.qc.ca) .

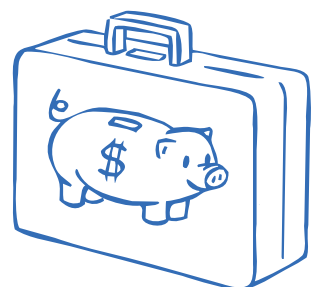
REGROUPEMENT DES ORGANISMES NATIONAUX DE LOISIR DU QUÉBEC. *Enquête 2000 sur la rémunération et les avantages sociaux du personnel des organismes sans but lucratif du Québec*, Montréal, 2000.

RÉHAYEM, Gérard-Philippe. *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1997, 354 p.

TECHNOCOMPÉTENCES. *Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales, destiné aux entreprises des technologies de l'information*, 2005. <http://www.technocompetences.qc.ca>

THÉRIAULT, Roland et Sylvie Saint-Onge. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 2000, 780 p.

THÉRIAULT, Roland. *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération, théories et pratiques*, Boucherville, Gaétan Morin éditeur, 1991, 579 p.



- <sup>1</sup> Gérard-Philippe Réhayem, *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1997, p.182.
- <sup>2</sup> Vous trouverez, en annexe, un exemple de politique salariale \*. Vous pouvez aussi vous procurer le canevas de base produit par le Regroupement des organismes communautaires Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine au coût de 30 \$.
- <sup>3</sup> Tiré de : Gérard-Philippe Réhayem, *Supervision et Gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1997, p. 175-182

