



MANUEL DE PROCÉDURES 2013

Cette **trousse d'outils** est un guide pratique à l'intention de tous les utilisateurs. Les procédures et annexes incluses sont des **modèles/références** qui pourront servir de support dans divers départements et par la même occasion aideront à standardiser les façons de faire.

Alliance québécoise des regroupements régionaux pour l'intégration des personnes handicapées

1173, Charest Ouest, bureau 312

Québec (Québec) G1N 1C9

Téléphone : 418 694-0736

Site Internet : www.aqriph.com

Courriel : aqriph@aqriph.com

Table des matières

AQRIPH (Alliance québécoise des regroupements régionaux pour l'intégration des personnes handicapées).....	2
<i>Qui sommes-nous?.....</i>	<i>2</i>
<i>Historique.....</i>	<i>2</i>
Gouvernance de l'AQRIPH.....	4
<i>Principes.....</i>	<i>5</i>
<i>Assemblée annuelle.....</i>	<i>6</i>
<i>Conseil d'administration.....</i>	<i>6</i>
<i>Rencontres d'orientation.....</i>	<i>7</i>
<i>Comités de travail.....</i>	<i>7</i>
<i>Direction générale.....</i>	<i>8</i>
<i>Présidence.....</i>	<i>9</i>
<i>Dirigeants.....</i>	<i>10</i>
<i>Délégués.....</i>	<i>11</i>
Gestion des ressources humaines de l'AQRIPH.....	13
<i>Politique de gestion des ressources humaines.....</i>	<i>14</i>
<i>L'éthique.....</i>	<i>14</i>
<i>La confidentialité.....</i>	<i>15</i>
<i>La dotation.....</i>	<i>15</i>
<i>Les conditions de travail.....</i>	<i>16</i>
<i>L'évaluation.....</i>	<i>16</i>
<i>Les mesures disciplinaires.....</i>	<i>16</i>
<i>Congé et fin d'emploi.....</i>	<i>17</i>
Gestion des ressources financières de l'AQRIPH.....	18
<i>La gestion financière.....</i>	<i>19</i>
<i>Les rapports financiers.....</i>	<i>19</i>
<i>La vérification.....</i>	<i>19</i>
<i>Les remboursements.....</i>	<i>20</i>
<i>Procédure de vérification financière.....</i>	<i>22</i>
<i>Procédure de demande de remboursement.....</i>	<i>23</i>
<i>Procédure de remises gouvernementales.....</i>	<i>24</i>
<i>Assurance (que comprend la couverture).....</i>	<i>25</i>
Gestion des ressources humaines – démarches et procédures.....	28
<i>Processus de planification des besoins de main-d'oeuvre.....</i>	<i>29</i>
<i>Procédure d'analyse de l'emploi.....</i>	<i>33</i>
<i>Procédure de rédaction d'une description d'emploi.....</i>	<i>34</i>
<i>Processus de recrutement du personnel.....</i>	<i>40</i>
<i>Processus de sélection du personnel.....</i>	<i>44</i>
<i>Processus d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé.....</i>	<i>51</i>
<i>L'organigramme, un outil de communication.....</i>	<i>54</i>
<i>Processus d'appréciation de la performance.....</i>	<i>59</i>
<i>Processus pour la conception d'une politique de rémunération.....</i>	<i>71</i>

<i>Procédure sur la rédaction d'un contrat de travail.....</i>	<i>76</i>
<i>Procédure sur la rédaction d'un manuel de l'employé.....</i>	<i>80</i>
COMMUNICATION	82
<i>Processus de gestion des plaintes.....</i>	<i>83</i>
<i>La résolution de problèmes et de conflits.....</i>	<i>90</i>
<i>Processus pour l'organisation d'une conférence de presse.....</i>	<i>96</i>
ANNEXES (modèles et outils).....	107
<i>Vérification financière – liste de contrôle.....</i>	<i>108</i>
<i>Demande de remboursement - formulaire.....</i>	<i>109</i>
<i>Remises gouvernementales - suivi.....</i>	<i>110</i>
<i>Questionnaires d'analyse d'emploi - modèle</i>	<i>111</i>
<i>Titres d'emploi et responsabilités s'y rattachant.....</i>	<i>125</i>
<i>Description d'emploi - Liste des verbes d'action</i>	<i>128</i>
<i>Description d'emploi - Critères de performance.....</i>	<i>130</i>
<i>Description d'emploi.....</i>	<i>133</i>
<i>Plan de sélection</i>	<i>141</i>
<i>Grille d'évaluation de curriculum vitae</i>	<i>142</i>
<i>Grille d'évaluation des candidats.....</i>	<i>143</i>
<i>Guide d'entrevue.....</i>	<i>144</i>
<i>Exemples de questions.....</i>	<i>146</i>
<i>Plan d'accueil et d'intégration.....</i>	<i>164</i>
<i>Exemple : Évaluation de la démarche d'accueil et d'intégration.....</i>	<i>170</i>
<i>Formulaire d'appréciation de la performance pour le personnel cadre.....</i>	<i>171</i>
<i>Les différentes étapes de la démarche d'appréciation du rendement.....</i>	<i>180</i>
<i>Comment mettre en oeuvre un programme de gestion du rendement?</i>	<i>183</i>
<i>Questionnaire 360 - échantillon.....</i>	<i>185</i>
<i>Compilation évaluation 360.....</i>	<i>186</i>
<i>Enquête salariale - formulaire.....</i>	<i>187</i>
<i>Évaluation des postes - modèle.....</i>	<i>188</i>
<i>Compilation de l'évaluation des postes - modèle.....</i>	<i>193</i>
<i>Classes et échelle salariale</i>	<i>194</i>
<i>Répercussions sur les salaires - formulaire.....</i>	<i>195</i>
<i>Tableau explicatif de la démarche d'une politique salariale</i>	<i>196</i>
<i>Table des matières (d'une politique salariale).....</i>	<i>199</i>
<i>Contrat de travail - modèle.....</i>	<i>200</i>
<i>Liste de clauses pour l'élaboration du manuel de l'employé.....</i>	<i>204</i>
<i>Formulaire de plainte d'un client.....</i>	<i>208</i>
<i>Modèle d'avis de convocation pour une conférence de presse.....</i>	<i>210</i>
<i>Modèle d'ordre du jour pour une conférence de presse.....</i>	<i>211</i>

AQRI PH (ALLIANCE QUÉBÉCOISE DES REGROUPEMENTS RÉGIONAUX POUR L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES)

Qui sommes-nous?

L'Alliance québécoise des regroupements régionaux pour l'intégration des personnes handicapées (AQRIPH) est formée de 16 regroupements régionaux qui eux-mêmes rassemblent plus de 350 organismes de base, généralement créés par des personnes handicapées ou des membres de leur famille. Elle a pour mission principale de promouvoir les intérêts et de défendre les droits des personnes handicapées et de leur famille. Elle vise l'inclusion sociale de ces personnes et leur participation citoyenne pleine et entière à notre société

Les objectifs de l'AQRIPH sont de :

- Rassembler et soutenir les regroupements régionaux d'organismes de promotion de personnes handicapées et leur famille dans leurs besoins liés à la vie associative, à l'information et à la formation;
- Favoriser l'échange entre les regroupements régionaux;
- Favoriser l'articulation de positions communes relatives aux dossiers touchant l'ensemble des régions du Québec et, par le fait même, assurer la concertation entre les regroupements régionaux;
- Contribuer à la mobilisation provinciale des personnes handicapées et de leur famille afin de promouvoir leurs intérêts et de défendre leurs droits.

L'AQRIPH mobilise principalement ses énergies sur les dossiers touchant l'inclusion des personnes handicapées. Ceux-ci se distinguent en 5 catégories : les préalables à l'inclusion (prévention, adaptation/réadaptation, conditions de vie), la promotion de l'inclusion (accès aux services, droits, vie associative), la participation sociale (services éducatifs, incluant les services de garde, et formation continue, travail et activités productives, activités culturelles/sportives et de loisirs), le soutien à la participation sociale (transport, accessibilité et adaptation du milieu, communication) et le soutien dans le milieu de vie (ressources résidentielles, soutien à domicile, soutien aux familles).

Depuis 1996, l'AQRIPH assure la représentation de ses membres auprès de diverses instances au niveau national. Ses interventions permettent aux personnes vivant avec une déficience de mieux jouer leur rôle et d'agir en tant que citoyens et citoyennes à part entière, sans discrimination ni privilège.

Historique

Au Québec, les programmes gouvernementaux destinés aux personnes handicapées ont été gérés jusqu'à ces dernières années par l'Office des personnes handicapées du Québec.

À partir de 1984, date à laquelle on envisage le transfert de ces programmes vers les ministères, les regroupements régionaux d'organismes de promotion (ROP) amorcent une série de rencontres dont l'objectif est d'assurer le respect des acquis des personnes handicapées.

En 1990, suite à la volonté des regroupements régionaux de promouvoir les intérêts et défendre les droits des personnes handicapées et de leur famille, le tout dans un esprit de concertation et de coalition, naît la Table de concertation des regroupements régionaux d'organismes de promotion du Québec.

Puis, dans un contexte de besoins grandissants, les ROP décident de doter le secteur personnes handicapées d'une structure corporative nationale pour s'assurer une plus grande reconnaissance et une meilleure représentativité au niveau politique. La Table devient l'Alliance québécoise des regroupements régionaux pour l'intégration des personnes handicapées (AQRIPH), corporation sans but lucratif, incorporée le 23 février 1996.

GOUVERNANCE DE L'AQRIPH

Principes

Le fonctionnement organisationnel de l'AQRIPH repose sur différents principes. Ces derniers sont adoptés afin que les personnes qui gravitent autour de l'AQRIPH soient motivées et fières d'être associées à l'organisme :

- La mise en place d'un processus de gouvernance fonctionnelle pour être à même d'honorer la mission de l'AQRIPH;
- La représentation des besoins des personnes handicapées et de leur famille, sans égard au type de limitations, en tenant compte de la réalité de l'ensemble des régions du Québec, des ROP et des organismes de base;
- L'implication des personnes handicapées et de leur famille au sein des diverses instances de l'AQRIPH;
- L'importance de favoriser la prise de parole par les personnes handicapées et les familles lors de représentations publiques;
- La mobilisation des Regroupements régionaux et leur participation aux activités de l'AQRIPH;
- La participation active des individus dans les rôles qui leur ont été assignés ainsi que le respect et le support mutuels des différentes personnes et instances impliquées;
- L'engagement des personnes à mettre leur expertise et leurs connaissances au service de l'organisation;
- Le respect fondamental des membres et des partenaires;
- L'ouverture d'esprit, l'équité, la démocratie, le sens de l'équipe, la responsabilité et la transparence constituent le crédo des membres, administrateurs et équipe de travail de l'AQRIPH;
- Le leadership à la permanence à titre de pivot central de l'organisation;
- L'apport des administrateurs est une valeur ajoutée à l'ensemble organisationnel;
- La confiance à l'égard des membres du Conseil d'administration et de la permanence;
- La solidarité envers les décisions prises par la majorité tout en réaffirmant l'autonomie et le pouvoir de dissidence des membres.

Assemblée annuelle

L'assemblée générale annuelle a lieu une fois par année.

Rôles	Définitions
Reçoit et adopte	Le rapport du Conseil d'administration, incluant les rapports d'activités et financier, la planification annuelle et les prévisions budgétaires
Nomme	Le vérificateur externe
Élit et destitue	Les administrateurs
Ratifie	Les changements aux règlements ou à la charte
Donne	Son avis sur les points que les administrateurs veulent lui soumettre

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est formé de 7 administrateurs.

Rôles	Définitions
Interprète et applique	La mission, les valeurs et les orientations de l'organisation et voit à leur actualisation
Élit	Les dirigeants
Approuve	L'augmentation de la cotisation des membres
Développe et adopte	Les politiques de gouvernance et de gestion et voit à leur évaluation périodique
Forme et mandate	Les comités de travail de manière à actualiser la planification annuelle
Nomme	Les délégués à différentes instances dans le meilleur intérêt de l'AQRI PH
Identifie	Les risques qu'encourt l'association et prend les mesures appropriées
Choisit	La personne à la direction générale, définit ses responsabilités et lui délègue l'autorité en conséquence
Approuve et présente	Les rapports d'activités et financier, la planification et la budgétisation annuelles ainsi que les autres documents relevant de son niveau de responsabilité
Approuve	Le modèle de fonctionnement des ressources humaines
Supervise	La mise en œuvre en regard de la planification et de la budgétisation en tenant compte des politiques de gouvernance
Reçoit et approuve	Les stratégies présentées par la direction générale en vue d'atteindre les résultats définis
Reçoit	Les rapports et les comptes rendus succincts d'activités des comités de travail en fonction des mandats donnés à l'assemblée annuelle
Prend	Les mesures correctives nécessaires le cas échéant
Approuve	La révision périodique des objectifs
Exerce	Une vigilance et se tient au courant des tendances et des développements qui touchent à la mission et aux orientations de l'organisation
S'assure	Que l'organisation reste à la fine pointe de l'information et demeure un leader dans son secteur

Rôles	Définitions
Présente	Aux autorités compétentes les rapports prescrits par la loi
Approuve	La publication de documents importants, comme des positions officielles, des avis et des mémoires, du moins en ce qui concerne leur contenu
S'assure	De la coopération et de la loyauté des administrateurs et des membres de manière à optimiser l'apport de chacun
Veille	À ce qu'une relève adéquate existe pour les postes d'administrateurs qui deviennent vacants
Assure	La pérennité de l'organisation
Assume	La responsabilité finale des effets de ses décisions
Procède	À l'évaluation de la performance organisationnelle
Procède	À l'évaluation du rendement de la personne à la direction générale
Reçoit	Le compte-rendu de l'évaluation du personnel effectué par la direction générale

Rencontres d'orientation

Les rencontres d'orientation ont lieu en fonction des thématiques traitées par l'AQRIPH, de l'agenda politique et des événements de l'actualité.

Les rencontres d'orientation favorisent la concertation des membres de l'organisme en servant, par exemple, à :

- Prendre position sur des politiques, programmes, événements ou documents
- Réfléchir et déterminer des stratégies d'action
- Échanger sur divers éléments en lien avec la vie associative
- Favoriser l'échange d'expertise entre les membres
- Mettre à niveau les informations concernant les dossiers traités par l'organisation
- Suivre de la formation.

Comités de travail

Les comités sont d'importants outils de fonctionnement et favorisent l'implication des membres. L'utilisation de comités comporte plusieurs avantages dont l'efficacité du travail en petits groupes et l'apport enrichissant de diverses expertises et opinions.

Les comités sont ponctuels ou permanents selon qu'ils sont formés pour répondre à une situation particulière ou pour travailler sur des dossiers de longue haleine. Le mandat d'un comité, même permanent, ne peut excéder une année. Tous les comités sont automatiquement dissous à la fin de l'année et doivent être reconduits par le Conseil d'administration, tant en ce qui concerne leur composition que l'actualisation de leurs mandats.

La décision de mettre sur pied un comité dépend de sa pertinence relativement au plan de travail que s'est donné l'AQRIPH. Il s'agit d'un moyen pour l'organisme d'atteindre ses objectifs et le Conseil d'administration peut décider de ne pas en créer s'il ne le juge pas nécessaire. De manière à permettre un suivi harmonieux et productif, la permanence ou son délégué assurera une présence active sur les comités.

Rôles	Définitions
Aide	Le Conseil d'administration à faire son travail, mais ne fait pas le travail à sa place
Nomme	Un responsable qui a le mandat de veiller à la coordination et au bon fonctionnement du comité et d'encourager ses pairs
Analyse	Des documents, prépare des avis et représente l'AQRIPH sur différents dossiers
Demeure	Redevable au Conseil d'administration tout au long du processus de travail pour réaliser les mandats reçus et pour assurer une bonne coordination
Détermine	Ses actions et, en ce sens, est autonome, mais demeure imputable au Conseil d'administration à qui il doit faire rapport
Travaille	Sous l'entière responsabilité du Conseil d'administration qui doit en assumer les actions et leurs retombées

L'organisation peut également compter sur la participation de personnes déléguées sur des comités externes. Ces individus demeurent en lien direct avec la permanence ou avec le comité concerné par la question. Ils doivent avoir un mandat bien précis et agir en ce sens. Les délégués de l'AQRIPH sont nommés par le Conseil d'administration.

Direction générale

Rôles	Définitions
Est	Le fondé de pouvoirs du Conseil d'administration et le pivot central de l'organisation
Propose	Une vision dynamique de l'organisation de manière à atteindre les objectifs organisationnels
Élabore et recommande	La programmation et la budgétisation annuelles ainsi que le plan d'action annuel
Informe	Les administrateurs des tendances générales d'activités où œuvre l'organisation
Présente	Des rapports et des comptes-rendus succincts au Conseil d'administration
Supporte	Les activités du Conseil d'administration
Agit	En partenaire du président du Conseil d'administration
Choisit	Le personnel, détermine son affectation et délègue l'autorité en conséquence
Met en œuvre	Les actions nécessaires à la réalisation des objectifs annuels
Exécute	Les décisions du Conseil d'administration
Participe	De façon active à certains comités de travail
Met en place	Les contrôles appropriés à une supervision adéquate des mandats

Rôles	Définitions
Coordonne et supervise	Les activités générales et reçoit les rapports nécessaires à la supervision
S'assure	Que les ressources sont utilisées adéquatement et prend les mesures correctives si nécessaire
Assure	Une veille en regard de l'atteinte des objectifs
Assure	La communication des informations à travers la structure, entre le Conseil d'administration, les comités de travail, les membres et l'ensemble de l'équipe de travail
Révisé	Les politiques et moyens de contrôle, et procède aux correctifs qui s'imposent
Procède	À l'évaluation du rendement du personnel, dans un esprit de formation personnelle et d'efficacité pour l'organisation
Établit et maintient	Des relations suivies avec les organisations du milieu et les autorités gouvernementales
Agit	Comme porte-parole de l'organisation et délègue cette fonction lorsque cela s'avère nécessaire et avantageux pour l'organisation
Représente	L'organisation à toute manifestation, événement, réunion extérieure, etc. là où il est bon pour l'organisation d'être présente et délègue cette fonction lorsque cela s'avère nécessaire et avantageux pour l'organisation
Approuve	Avant publication, les bulletins, communiqués de presse et tout autre document autorisé par le Conseil d'administration, tant en ce qui a trait à leur forme qu'à leur contenu
Encourage et aide	Les membres du personnel en reconnaissant, comme il convient, leurs efforts; les incite à présenter des suggestions et leur attribue le plein crédit de leurs idées; facilite leur travail en équipe et maintient des rapports satisfaisants entre chacun
S'assure	Qu'il demeure à la fine pointe de l'information et de la formation nécessaires à un bon gestionnaire et à un leader
Assume	La responsabilité des actes et des décisions que son personnel prend dans le cadre de ses fonctions, et des effets de ses propres décisions

Présidence

Le rôle assumé à la présidence en est un de leader qui sait guider les membres du Conseil d'administration afin que le meilleur d'eux-mêmes soit utilisé au profit de l'AQRI PH. Il s'assure que le Conseil d'administration joue son rôle.

Le président préside les réunions du Conseil d'administration. Il est le lien hiérarchique entre le Conseil d'administration et la direction générale même si le directeur général est redevable au Conseil d'administration.

Le président détermine les ordres du jour des réunions du Conseil d'administration de concert avec la direction générale. Le président s'assurera de la discipline lors des débats, il fera en sorte que tous les administrateurs participent adéquatement aux délibérations.

Le président est une personne qui croit aux valeurs de l'organisme et qui est prêt à consacrer le temps et l'énergie nécessaire à l'accomplissement de son mandat. Il est le porte-parole du Conseil d'administration pour les affaires pertinentes à celui-ci.

Le président est au service des administrateurs et du Conseil en tant que groupe. Il est le chef d'orchestre des administrateurs, tous étant au service de la mission de l'AQRIPH.

Le président a le devoir de travailler avec la direction générale. L'un et l'autre ont un rôle essentiel à jouer, rôles qu'ils ne peuvent assumer sans la complicité et le partenariat de l'autre. La dynamique entre les deux fait que l'un et l'autre participent à l'élaboration de la vision de l'organisation.

La conviction pour le directeur général et le président qu'ils sont partenaires dans l'accomplissement de la vision et de la mission de l'organisme, fait en sorte que l'AQRIPH est un leader à son tour dans le secteur *personnes handicapées*.

Dirigeants

Les dirigeants de l'AQRIPH bénéficient de tous les pouvoirs et sont sujets à tous les devoirs que la loi, les règlements et les usages attribuent à leur fonction respective. Plus précisément, mais sans restreindre la généralité des termes qui précèdent, les fonctions des dirigeants ci-après énumérés sont les suivantes :

2. VICE-PRÉSIDENT AUX AFFAIRES EXTERNES

Le vice-président aux affaires externes a la tâche de soutenir le président dans ses représentations et au besoin, il agit à titre de porte-parole. Il est un conseiller pour le président et les autres membres du Conseil d'administration.

Le vice-président aux affaires externes doit, en cas d'absence ou d'incapacité d'agir du président, le remplacer, exercer ses pouvoirs et exécuter les autres fonctions que lui assignera le Conseil d'administration.

3. VICE-PRÉSIDENT AUX AFFAIRES INTERNES

Le vice-président aux affaires internes est une personne-ressource pour la direction générale de même que lors de toute situation conflictuelle. Le vice-président aux affaires internes doit, en cas d'absence ou d'incapacité d'agir du vice-président aux affaires externes, le remplacer, exercer ses pouvoirs et exécuter les autres fonctions que lui assignera le Conseil d'administration.

4. TRÉSORIER

Le trésorier a la charge générale des finances de la corporation. Il tient un relevé précis des biens, des dettes, des recettes et des déboursés de la corporation dans un ou des livres appropriés à cette fin.

Il doit déposer l'argent et les autres valeurs de la corporation au nom et au crédit de cette dernière dans toute banque ou institution financière que les administrateurs peuvent désigner.

Le trésorier doit rendre compte au président ou aux administrateurs de la situation financière de la corporation et de toutes les transactions faites en sa qualité de trésorier. Il doit dresser, maintenir et conserver ou voir à faire conserver les livres de comptes et registres comptables adéquats. Il doit laisser examiner les livres et les comptes par les personnes autorisées à ce faire. Le trésorier peut déléguer toutes les tâches ci-haut mentionnées à toute personne qui sera nommée par le Conseil d'administration.

5. SECRÉTAIRE

Le secrétaire a la garde des documents et registres de la corporation. Il agit comme secrétaire aux rencontres du Conseil d'administration. Il doit donner ou voir à faire donner avis de toute assemblée ou rencontre. Il doit également conserver les procès-verbaux dans un livre tenu à cet effet. Il est chargé des archives de la corporation. Il est responsable de la garde et de la production de tous les livres, rapports, certificats et autres documents que la corporation est légalement tenue de garder et de produire.

Le secrétaire exécute les mandats qui lui sont confiés par le président ou le Conseil d'administration. Le secrétaire peut déléguer toutes les tâches ci-haut mentionnées à toute personne qui sera nommée par le Conseil d'administration.

Délégués

Deux principes guident l'implication des personnes déléguées par l'AQRIPH dans l'exercice de leur mandat : imputabilité et transparence dans les processus démocratiques.

Les personnes déléguées sont imputables à l'égard de leurs décisions et de leurs actions au Conseil d'administration de l'AQRIPH. En ce sens, toutes ces personnes s'engagent à présenter les positions et revendications communes de l'AQRIPH. De plus, le respect des mandats donnés par les instances démocratiques guident les interventions et les prises de décisions des personnes déléguées.

Les personnes déléguées agissent avec transparence en faisant circuler toutes les informations pertinentes à l'AQRIPH. Lorsque nécessaire, les personnes déléguées doivent consulter les instances représentatives de l'AQRIPH.

Afin d'assurer ces principes d'imputabilité et de transparence, les délégués, s'engagent à :

- Représenter et défendre les intérêts de toutes les personnes handicapées et de leur famille de même que les intérêts de tous les regroupements régionaux et organismes de base du milieu associatif de l'AQRIPH;
- Respecter les mandats émanant de l'AQRIPH;
- Partager la vision et l'expertise spécifique des organismes et regroupements œuvrant auprès des personnes handicapées et de leur famille.

La responsabilité de la personne déléguée est de maintenir un lien de communication avec l'AQRIPH, plus précisément avec la permanence. Ainsi, la personne doit établir des mécanismes de transmission de l'information lui permettant d'informer la permanence et le Conseil d'administration des enjeux et dossiers en cours. De plus, cette personne déléguée doit se nourrir des rétroactions et du positionnement de la permanence et du Conseil d'administration afin de porter les positions de l'AQRIPH.

Pour des raisons stratégiques, le mandat peut prendre fin si l'AQRIPH juge opportun de se retirer d'un dossier.

Après évaluation, le Conseil d'administration de l'AQRIPH peut retirer le mandat de la personne déléguée s'il constate un conflit d'intérêts, une perte d'éligibilité ou une incapacité à respecter ses engagements. En cas de désaccord, la personne dont le mandat a été retiré, peut en appeler de la décision à l'Assemblée générale, dont la décision sera finale et sans appel.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'AQRIPH

Politique de gestion des ressources humaines

1. BUT DE LA POLITIQUE

Le but de la Politique de gestion des ressources humaines est d'établir, dans un esprit d'entière collaboration et de respect mutuel, des relations professionnelles adéquates entre l'AQRIPH et son personnel afin de leur assurer des conditions de travail équitables. Ainsi, cette Politique se veut un outil de gestion autant pour le personnel que pour les membres du Conseil d'administration.

2. PRINCIPES

Considérant la mission de l'AQRIPH, il est recommandé que la gestion des ressources humaines de l'organisme repose sur les principes suivants :

- Une gestion participative axée sur le travail d'équipe;
- L'exercice d'un leadership de compétences plutôt qu'une direction d'autorité;
- La transparence lors des décisions;
- L'équité;
- Le respect des différences.

L'éthique

1. TRAVAIL D'ÉQUIPE

La qualité des interventions de l'AQRIPH repose notamment sur une organisation du travail fondée sur le travail d'équipe entre les membres et le personnel.

2. SOLIDARITÉ

Afin de permettre la réalisation des mandats de l'AQRIPH et d'assurer une cohésion dans l'exécution des dossiers, il importe que les membres et le personnel de l'AQRIPH exercent leurs fonctions dans un esprit de solidarité.

3. HONNÊTETÉ

Les membres ainsi que le personnel de l'AQRIPH doivent éviter toute forme de corruption. De même, ils ne doivent pas accorder ou solliciter une faveur ou un avantage indu, ni pour eux-mêmes, ni pour une autre personne ou un autre organisme, ni utiliser à leur avantage une information qu'ils détiennent.

4. CONFLIT D'INTÉRÊTS

Les membres et le personnel de l'AQRIPH ne peuvent avoir un intérêt direct ou indirect dans une organisation qui met en conflit leur intérêt personnel ou professionnel et les devoirs de leurs fonctions au sein de l'organisme. De plus, ils devront s'abstenir de prendre des décisions ou effectuer des démarches dans toute situation où pourrait survenir un conflit d'intérêts.

La confidentialité

Le présent chapitre énonce les principes et les lignes de conduite concernant l'accès à l'information relative aux membres et au personnel de l'AQRIPH, ainsi qu'aux dossiers traités. De plus, il établit des règles de conservation des dossiers.

En matière de protection des renseignements personnels, l'AQRIPH s'engage à respecter la Loi sur la protection des renseignements personnels. En ce qui concerne l'accès aux livres et registres de l'organisation, l'AQRIPH s'engage à respecter les dispositions pertinentes de la Loi sur les compagnies.

1. OBJECTIFS

Assurer la confidentialité des dossiers et informations de l'AQRIPH. Assurer la confidentialité des informations personnelles concernant les membres et le personnel. Établir une relation de confiance entre les membres et le personnel.

2. TENUE DES DOSSIERS

L'AQRIPH ne conserve que l'information pertinente aux dossiers qu'elle traite. La direction générale doit s'assurer que la destruction des dossiers soit effectuée selon le calendrier de conservation suivant :

3. MOINS D'UN AN

Tous les dossiers qui datent de moins d'un an doivent demeurer au bureau et disponibles au besoin.

4. PLUS D'UN AN

Tous les dossiers qui datent de plus d'un an seront archivés.

5. PLUS DE 5 ANS

Tous les dossiers jugés non pertinents pour l'AQRIPH et qui datent de plus de cinq ans seront détruits, sauf concernant la comptabilité où le délai est de 7 ans.

La dotation

1. OBJECTIF

Se doter de consignes claires et précises avant et après avoir fait une embauche.

2. AVANT L'EMBAUCHE

Définir une description de tâches claire, précise et surtout réaliste en fonction de la nature du poste à combler.

Identifier clairement les aptitudes, qualités, expérience et formation académique que le candidat devrait posséder pour être titulaire du poste. Le candidat peut aussi posséder le potentiel nécessaire pour acquérir cette qualification après son embauche.

3. APRÈS L'EMBAUCHE

Exprimer clairement au nouveau salarié les attentes ainsi que les objectifs de l'AQRIPH en relation avec la description de tâches de son poste, ainsi que les résultats escomptés de la part du supérieur immédiat.

4. COMPOSITION DES COMITÉS DE SÉLECTION

Un comité de sélection devrait, en général et idéalement, être composé du supérieur immédiat du futur salarié et d'au moins deux autres personnes.

Les conditions de travail

Les conditions de travail des employés de la permanence sont déterminées annuellement par le Conseil d'administration au printemps.

L'évaluation

Une évaluation du rendement doit être faite annuellement pour tous les membres du personnel.

1. ÉVALUATION OBJECTIVE

Le salarié de l'AQRIPH doit faire l'objet d'une évaluation objective, d'après ses compétences dans l'exercice de ses tâches et d'après ses aptitudes et attitudes et ce, en fonction de la description de tâches du poste qu'il occupe au sein de l'AQRIPH.

L'évaluation doit être faite en fonction de l'atteinte d'objectifs précis établis au préalable entre le supérieur immédiat et le salarié.

2. ÉVALUATION POSITIVE

L'évaluation doit être perçue autant par le supérieur immédiat que par le salarié de l'AQRIPH comme un outil de développement afin d'améliorer la réalisation de ses tâches au sein de l'organisme. L'évaluation doit être complétée à partir de la grille d'évaluation qui débute à la page suivante.

Les mesures disciplinaires

1. MESURES DISCIPLINAIRES

Les mesures disciplinaires devront suivre les étapes suivantes :

a. 1^{re} étape

Un premier avertissement

Avis verbal avec témoin.

Si insatisfaction après une semaine

b. 2^e étape

Un deuxième avertissement

Avis écrit (identifiant les problèmes rencontrés ainsi que les correctifs à apporter).
Si l'insatisfaction persiste après deux (2) semaines.

c. 3^e étape

Un dernier avertissement

Avis écrit (qui stipule que c'est le dernier avertissement avant le congédiement).
S'il y a toujours insatisfaction après deux (2) semaines.

d. Dernière étape

Congédiement

Avis écrit par le supérieur immédiat du congédiement et des raisons qui le motivent.

N.B. Si les circonstances l'exigent, les délais ne s'appliquent pas et le salarié sera congédié immédiatement. Pour des fins de mesures disciplinaires, l'employeur ne peut invoquer ou tenir compte des avertissements, avis ou mesures disciplinaires qui remontent à plus de dix-huit mois, sauf si la faute reprochée constitue une récidive. Toutefois, tout avis disciplinaire est annulé et retiré du dossier du salarié après vingt-quatre mois.

Congé et fin d'emploi

1. CONGÉ SANS TRAITEMENT

La direction générale a droit à un congé sans traitement n'excédant pas 12 mois. Pour obtenir un tel congé, elle doit acheminer une demande au Conseil d'administration au moins un mois à l'avance. À son retour, la direction générale réintègre son poste aux mêmes conditions que lors du départ. Un mois avant la date prévue du retour, la direction générale doit transmettre un avis écrit indiquant sa décision de revenir ou non au travail.

2. DÉPARTS VOLONTAIRES

Tout salarié de l'AQRIPH peut mettre fin à son emploi et le quitter avec un préavis écrit de quatre semaines qui doit être adressé à son supérieur immédiat.

3. MISE À PIED ÉCONOMIQUE

Le Conseil d'administration peut mettre à pied un salarié en raison de contraintes financières. Un avis écrit doit être signifié au salarié au moins quatre semaines à l'avance. Toute mise à pied économique (ou de rappel au travail) doit d'abord se faire en respectant le principe d'ancienneté.

4. ANCIENNETÉ

Le salarié régulier accumule de l'ancienneté dans les cas suivants : Durant une absence suite à une maladie ou un accident pour une période maximale de six mois. Pendant les périodes d'absence et de congé prévues à la présente Politique sauf pour les congés sans solde.

GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES DE L'AQRIPH

POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

La gestion financière

Le système de gestion financière de l'AQRIPH est tenu à jour et exploité de manière à fournir à temps les renseignements exacts dont on a besoin. Le Conseil d'administration s'assure qu'un personnel financier compétent participe directement à toutes les étapes de l'administration financière et du contrôle de celle-ci. Le contrôle a pour objectif de s'assurer que les écritures comptables et les rapports financiers reflètent la réalité de l'AQRIPH et soient le plus possible fiables.

Les rapports financiers

L'objet de la Politique est de veiller à ce que l'on comprenne et applique uniformément les conventions comptables aux fins des rapports prévus par la loi.

L'AQRIPH met en place un système de gestion financière et de contrôle interne qui tient dûment compte des coûts, des avantages et des risques afin que les opérations puissent être :

- Classifiées, consignées et déclarées conformément aux principes comptables approuvés;
- Autorisées et vérifiées comme il se doit;
- Comptabilisées de façon à préparer les rapports financiers prescrits et à rendre compte.

La direction générale est responsable de la préparation des rapports financiers de même que de l'intégrité et de l'objectivité de son information.

Les rapports financiers doivent refléter la situation financière aux dates de clôture, ainsi que les résultats des opérations, des besoins financiers et l'évaluation de la situation financière pour l'exercice.

Les rapports financiers servent à faire préparer le rapport financier par un expert-comptable pour chaque exercice et ils doivent être déposés au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale annuelle chaque année pour adoption.

La vérification

La direction générale doit payer à temps les sommes que l'AQRIPH doit réellement et approuver celles-ci après vérification. Les comptes à payer font ensuite l'objet d'une vérification à la fois rentable et efficace, afin que les exigences comptables et les conditions de remboursement de l'AQRIPH soient respectées.

La vérification consiste à examiner l'exactitude des opérations de même que les pièces justificatives inhérentes aux dépenses. Cette vérification est faite par les membres du Conseil d'administration en alternance, pour chacune des périodes entre les rencontres et ce, au meilleur de leurs connaissances. Un rapport est ensuite présenté par la personne chargée de la vérification aux autres membres du Conseil d'administration et une copie de l'outil de vérification est déposée à tous les membres.

Les remboursements

1. LES FRAIS DE DÉPLACEMENT

Le tarif en vigueur, pour les déplacements est déterminé annuellement par le Conseil d'administration au printemps.

Le remboursement sera accordé sur présentation du formulaire prescrit à cet effet pour les déplacements suivants :

- Rencontres dûment convoquées par l'AQRIPH;
- Activités, rencontres des comités et délégations de l'AQRIPH;
- Activités et rencontres liées au fonctionnement de l'AQRIPH;
- Activités de la permanence dans le cadre de ses fonctions;
- Événements spéciaux pour lesquels l'AQRIPH aura approuvé le remboursement.

Ne sont pas remboursables les frais suivants:

- Invitation à une rencontre où la représentation est laissée à la discrétion et au jugement des membres;
- Rencontres non formulées par convocation écrite ou verbale;
- Déplacement encouru par une fonction ou une représentation relevant du mandat d'un membre et non de celui de l'AQRIPH;
- Événement pour lequel un autre organisme assume les frais.

2. LES FRAIS DE REPAS

Les tarifs en vigueur, pour les frais de repas, sont déterminés annuellement par le Conseil d'administration au printemps.

Le remboursement s'effectuera sur présentation du formulaire prescrit à cet effet qui devra être accompagné des pièces justificatives pour toute dépense et, jusqu'au maximum déterminé par le Conseil d'administration pour chacun des repas.

3. L'HÉBERGEMENT

L'AQRIPH assume les frais d'hébergement et de stationnement pour ses rencontres régulières. Chaque regroupement assume les frais liés aux appels téléphoniques interurbains et locaux, au service de bar ainsi qu'au service aux chambres en les acquittant directement à la sortie de l'hôtel.

Pour les activités spéciales et les activités des comités, le tarif en vigueur pour l'hébergement est celui de l'établissement où se tient l'activité.

Lors des rencontres nationales tenues par l'AQRIPH qui sont d'une durée de deux jours, un bloc de chambres est retenu à l'endroit où se tient la rencontre et ce sont les ROP qui voient à effectuer les réservations nécessaires à leur participation. Chaque ROP a droit au remboursement d'une chambre pour la nuit entre le premier jour et le second jour de la rencontre. La nuit précédant la rencontre donnera également droit à un remboursement d'une chambre, si le siège social du ROP est à plus de 200 kilomètres de la tenue de la rencontre.

Les rencontres nationales de l'AQRIPH se tiennent à compter de 10 heures le premier jour et jusqu'à 15 heures le second jour. Pour avoir droit au remboursement de l'hébergement, chaque participant doit être présent dans cette plage horaire. En cas d'arrivée tardive ou de départ précipité, le remboursement de l'hébergement n'est pas effectué par l'AQRIPH.

Toute demande de remboursement de l'hébergement doit être présentée sur le formulaire prescrit par l'AQRIPH et être accompagnée des pièces justificatives.

4. LA TÉLÉPHONIE, LES PHOTOCOPIES ET LES FRAIS DE POSTE

Ces frais seront remboursables sur présentation des pièces justificatives appropriées, pour les activités suivantes et après autorisation de la direction : activités des comités, fonctionnement de l'AQRIPH et activités liées à un mandat spécifique.

5. LES FRAIS DE GARDIENNAGE

Les tarifs en vigueur, pour les frais de gardiennage assumés par les parents d'enfants handicapés, sont déterminés annuellement par le Conseil d'administration au printemps.

6. LES DÉLAIS DES DEMANDES DE REMBOURSEMENT

Les délégués de l'AQRIPH doivent présenter leurs demandes de remboursement dans les 90 jours de la tenue de l'activité. Les paiements ne seront pas effectués par l'AQRIPH après ce délai.

Vers la fin de l'exercice financier qui se termine le 31 mars de chaque année, le délai de 90 jours est diminué pour les demandes de remboursement et les délégués doivent alors faire parvenir leurs demandes lors du rappel annuel fait par l'AQRIPH dans les premiers jours du mois de mars.

Procédure de vérification financière

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Aider l'organisation à établir et à maintenir un bon système de vérification.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. ÉLÉMENTS À VÉRIFIER

- Les chèques portent des numéros qui se suivent
- Les talons de chèque correspondent aux chèques encaissés
- Les paiements et dépôts faits sont en conformité de la liste de réception
- Les pièces justificatives sont toutes annexées aux paiements
- L'administrateur qui vérifie a apposé ses initiales sur chacune des pièces
- Le processus d'autorisation de la directrice a été suivi
- La Politique de gestion des ressources financières a été respectée
- Les conciliations ont été faites mensuellement et balancent à 0
- Les remises sont conformes et ont été postées dans les délais

2. CONFIRMATION DES VÉRIFICATIONS

Vérification faite par :

- Numéros des chèques vérifiés
- Mois des feuilles de temps examinées
- Dates des remises vérifiées
- Dates des dépôts vérifiés
- Mois des conciliations vérifiés
- Date du retour au CA pour rapport

Voir formulaire - [en annexe](#).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Procédure de demande de remboursement

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Uniformiser les demandes de remboursement selon la politique de l'organisation.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. COMPLÉTER LE FORMULAIRE DE DEMANDE DE REMBOURSEMENT

Éléments à inscrire au formulaire :

- Date
- Nom du comité ou activité
- Nombre de kilométrage
- Autres frais tels que repas, hébergement, divers
- Écrire des commentaires s'il y a lieu
- Apposer votre signature
- Remettre le formulaire pour approbation et paiement

Voir formulaire [en annexe](#).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Procédure de remises gouvernementales

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Se conformer aux exigences gouvernementales.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. RAPPORT DES REMISES GOUVERNEMENTALES

Remises D.A.S.

- Inscrire les dates de début et de fin des remises
- Vérifier les éléments de paie à payer du provincial et comptabiliser
- Faire chèque en date du 15 de chaque mois
- Imprimer le chèque et le poster

Voir formulaire de suivi [en annexe](#).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Assurance (que comprend la couverture)

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Avoir une couverture fiable qui répondra à tous nos besoins et à un prix compétitif.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

Rappelez-vous qu'il n'y a pas de question stupide. Alors, n'hésitez pas! Apprenez à comprendre votre assurance. Faites-en un point d'honneur.

1. QUESTIONS À SE POSER POUR UNE ASSURANCE BÂTIMENT

- Que couvre mon contrat d'assurance bâtiment?
- Existe-t-il un type d'assurance particulier pour le genre d'édifice que nous avons?
- Mon bâtiment est-il exposé à des risques non assurables?
- Existe-t-il des garanties facultatives pour les risques qui ne sont normalement pas assurés par un contrat d'assurance bâtiment des propriétaires occupants?
- Quels dommages causés à mon bâtiment pourraient ne pas être couverts si je n'ai pas pris certaines précautions?
- Quels articles peuvent nécessiter une assurance supplémentaire?
- Y a-t-il des particularités au niveau du système de chauffage (bois, gaz, huile, etc.)
- Qu'est-ce qu'une franchise? Quelle est l'incidence de la franchise sur la prime de mon assurance bâtiment?
- Ai-je droit à des rabais?
- Quelle est la différence entre la valeur à neuf et la valeur au jour du sinistre?
- Pourquoi est-il important que mon bâtiment soit dotée de détecteurs de fumée et de détecteurs de monoxyde de carbone en bon état de fonctionnement?
- Devrais-je présenter une réclamation pour tous les sinistres?
- J'envisage de louer mon bâtiment; mon assurance couvre-t-elle les dommages que les locataires pourraient causer? Me protégera-t-elle si mes locataires volent ce qui se trouve dans mon édifice (mobilier, divers appareils, etc.)? Ai-je besoin d'une assurance particulière?
- L'assurance couvre-t-elle le refoulement des égouts et offrant des options contre le tremblement de terre et l'inondation?
- Le matériel informatique, multimédia, objets de valeur, antiquités sont-ils assurés?

- De quel type est mon assurance responsabilité civile? De quel montant ai-je besoin?

2. QUESTIONS À SE POSER POUR UNE ASSURANCE PROFESSIONNELLE

a. Quels faits sont compris dans la couverture de la responsabilité civile professionnelle ?

- Faute professionnelle
- Omissions ou négligences
- Erreurs de conception ou d'appréciation
- Manque de diligence ou de prudence
- Insuffisance dans les préconisations
- Conseils, formation ou assistance technique inadaptée
- Retard dans la prestation
- Abus de propriété intellectuelle
- Violation du droit à l'image
- Non-conformité
- Défaut de performance
- Contre les virus et le piratage informatique
- Interruption des affaires
- Perte des sommes injectées dans les travaux de recherche et développement
- Frais occasionnés par les retards de projets
- Cessation de contrat avec un client
- etc.

b. Mon assurance couvre-t-elle?

- Mon matériel professionnel tels que outils, équipement informatique etc.?
- Les produits/travaux complétés?
- La responsabilité locative?
- L'administration des avantages sociaux?
- L'automobile des non-proprétaires?
- Les dommages aux véhicules loués?
- Les frais médicaux?

3. QUELLES ASSURANCES MON ORGANISME DEVRAIT-IL SOUSCRIRE?

a. L'assurance de la responsabilité civile

- Dommages corporels
- Dommages matériels
- Préjudice personnel, y compris la diffamation verbale ou écrite
- Préjudice imputable à la publicité
- Responsabilité civile des locataires

- Assurance automobile des non-proprétaires
- b. L'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants**
- c. L'assurance de la responsabilité civile professionnelle (également appelée assurance erreurs et omissions)**
- d. L'assurance automobile des entreprises**
- e. Que pourrais-je faire pour réduire les primes d'assurance de mon organisme?**

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – DÉMARCHES ET PROCÉDURES

Processus de planification des besoins de main-d'oeuvre

1. OBJECTIF

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu.

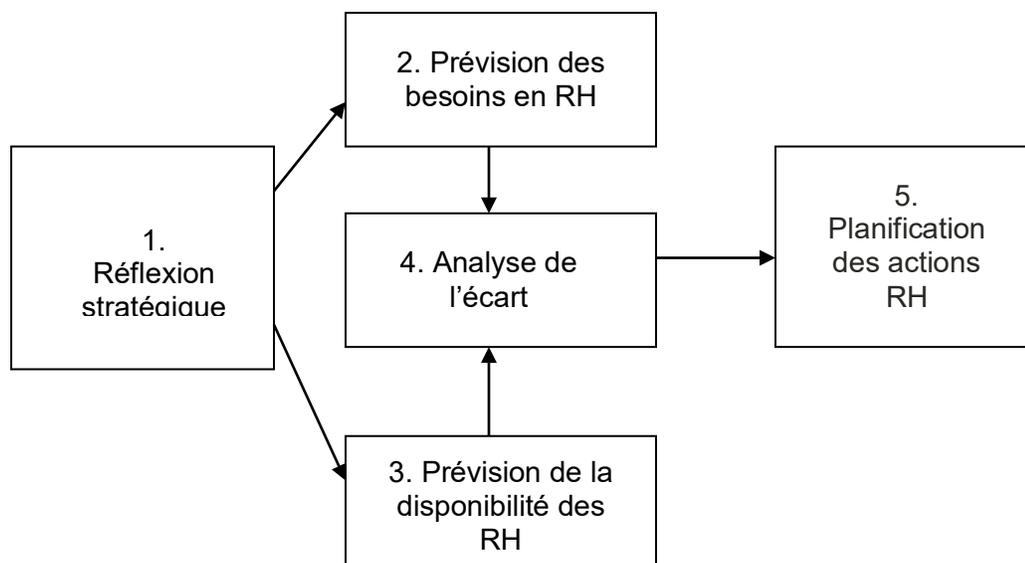
2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

Idéalement, un processus d'embauche planifié devrait être fait en fonction des orientations stratégiques de l'organisation (investissements, développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés, acquisitions, établissement d'un système qualité, changement de mission, etc.). Une bonne planification s'appuie sur des données d'entreprise telles que le rendement moyen, les cohortes d'âge et la scolarité des employés ainsi que les descriptions de tâches.

Étapes de la planification



1. RÉFLEXION STRATÉGIQUE

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'oeuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'organisation doivent y participer. Elle peut être orchestrée par un consultant externe qui aura comme mandat d'animer la discussion et d'agir à titre de facilitateur, ce qui permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'organisation.

N'écartez pas trop rapidement l'idée de procéder à des changements. Même si vous n'êtes pas en mesure d'effectuer une réorganisation complète d'un seul coup, vous pouvez décider de préconiser certains changements importants au fil du temps. Un poste vacant pourrait servir de point de départ et vous pourriez choisir de créer un nouveau poste plutôt que de combler l'ancien. Saisissez l'occasion qui vous est offerte. En fait, vous avez ici l'occasion de procéder à la restructuration de vos ressources humaines.

- Existe-t-il une tâche importante à laquelle nous n'accordons pas suffisamment de ressources et d'attention?
- Comment pouvez-vous organiser les heures de travail de vos employés afin que les tâches les plus importantes soient complétées?
- Quelles compétences doit posséder la personne qui devra effectuer le travail non prioritaire?
- Vos employés actuels possèdent-ils ces compétences ou s'agit-il de compétences que vous recherchez chez un candidat potentiel?

2. OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu
- S'assurer d'avoir la capacité de main-d'oeuvre nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels
- Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels
- Accroître la productivité de l'organisation.

3. PRÉVISIONS DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'oeuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'organisation ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en oeuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Cette section sera d'ailleurs traitée dans les pages qui suivront.

4. PRÉVISIONS DE LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, **il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel**. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière
- ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

5. ANALYSE DE L'ÉCART

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'oeuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

6. PLANIFICATION DES ACTIONS LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en oeuvre :

a. Écart quantitatif

- Un manque de main-d'oeuvre est constaté. C'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'organisation est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler les postes.
- Un surplus de main-d'oeuvre est constaté. C'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est supérieur au nombre de postes à combler.

b. Écart qualitatif

- Le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir.
- Le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Procédure d'analyse de l'emploi

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Mieux connaître le travail et recueillir l'information nécessaire à la description d'emploi.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

Le document d'analyse d'emploi est un questionnaire qui a pour but de mieux connaître le travail et de recueillir l'information nécessaire à la rédaction de la description d'emploi (tâches exécutées) et de la spécification d'emploi (exigences pour exécuter les tâches) des postes de l'organisation. Ce document servira à l'évaluation des postes qui est un préalable à la politique de rémunération. Le questionnaire n'est pas utilisé dans le but d'évaluer en tant qu'employé, mais de décrire adéquatement le poste. Le document doit être complété en fonction des exigences du poste et non en fonction des compétences personnelles et/ou professionnelles.

Un exemple de questionnaire d'analyse d'emploi est disponible – [en annexe](#).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Procédure de rédaction d'une description d'emploi

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Rédiger une description d'emploi qui fournit tous les renseignements requis pour effectuer le travail adéquatement.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

Étant donné que les descriptions d'emplois sont utilisées comme documents de base pour évaluer un poste (l'évaluation permet à son tour de déterminer le niveau de classification et la rémunération), il est essentiel qu'elles fournissent tous les renseignements requis pour évaluer la nature du travail. Une description d'emploi ne constitue pas un cadre rigide. En fait, c'est justement parce que la nature des fonctions d'un poste change que les descriptions d'emplois doivent être mises à jour périodiquement.

1. DÉFINITION ET RAISON D'ÊTRE DES DESCRIPTIONS D'EMPLOIS

Bien que la définition de chacun des postes de votre entreprise puisse sembler une tâche ardue, celle-ci s'avère capitale pour le bon fonctionnement de votre entreprise.

Par définition, la description d'emplois est ***une démarche qui permet de constater par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de la rapporter. Celle-ci contient ainsi les tâches, les habilités, les connaissances, les capacités et les responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres.***

2. AVANTAGES

Une description d'emploi bien faite présente d'importants avantages.

- Elle précise, à l'intention du titulaire et de son supérieur immédiat, la nature des fonctions et responsabilités du poste, ainsi que la situation hiérarchique du poste par rapport aux autres postes au sein de l'unité organisationnelle. Un organigramme présente de façon très visuelle cette répartition de responsabilités.
- Elle permet au titulaire du poste et à son supérieur immédiat de s'entendre sur les buts et les objectifs à atteindre puisqu'ils participent ensemble au processus.
- Elle constitue un moyen de communication efficace pour améliorer la planification du travail et l'échange de commentaires. Le contenu d'une description d'emploi éliminera les mésententes possibles sur ce que l'on attend d'un employé.
- Elle sert de point de départ pour établir des normes et des critères de rendement, ainsi que pour évaluer le rendement.
- Elle permet une répartition adéquate de la charge de travail.

- Elle fournit les informations nécessaires à l'embauche et à la promotion d'employés vers des postes ouverts (vacants). Une description d'emploi doit être préparée, revue et ou révisée pour chacun des postes à combler avant la recherche de candidats ou avant de les interviewer. Ceci aide le responsable de l'embauche à choisir la bonne personne pour le travail.

3. PERSONNES IMPLIQUÉES

Le supérieur immédiat et toutes les personnes détenant le même titre d'emploi.

4. CUEILLETTE D'INFORMATION

Pour effectuer une telle démarche il importe donc de :

a. Recueillir les faits concernant le poste

L'organisation doit d'abord faire une recherche auprès d'entreprises ayant un poste similaire afin de voir les tâches exigées pour un tel poste.

- Le site de la Classification nationale des professions <http://www5.hrsdc.gc.ca/noc/Francais/CNP/2011/Bienvenue.aspx> permet aussi de voir les tâches rattachées à un tel titre d'emploi.

Une fois qu'une description sommaire du poste est faite, celle-ci doit être remise à l'employé attitré au poste ainsi qu'à son superviseur.

À la lecture de cette description, l'employé et son superviseur seront en mesure d'établir clairement chacune des tâches accomplies pour un tel poste ainsi que celles qui devraient être ajoutées.

b. Rédiger la description en se basant sur ces faits

c. Préparer les spécifications de l'emploi à partir de la description en termes d'exigences pour le poste.

Étapes

1. INVENTORIER LES TÂCHES

Utiliser le questionnaire d'analyse d'emploi pour déterminer les tâches que doit contenir la description d'emploi.

2. PRÉSENTATION DU DOCUMENT DE DESCRIPTION D'EMPLOI

a. Titre du poste

Indiquez le titre du poste. Une liste de titres de poste est disponible – voir [en annexe](#).

b. Description sommaire

En une ou deux courtes phrases, donnez une vue générale du poste. Expliquez ce qui doit être accompli par quelqu'un qui occupe ce poste.

c. Rapport hiérarchique

Indiquez le titre du supérieur immédiat. De plus, donnez la liste des titres des postes auxquels il a une autorité directe.

d. Tâches et responsabilités

Les tâches et les responsabilités du titulaire du poste doivent être décrites de façon à énoncer clairement ce qui doit être fait par l'individu. Il est important de décrire chacune des tâches sans toutefois être trop précis en évitant dans la mesure du possible les structures de phrases complexes. Il suffit d'être clair, précis, succinct mais assez élaboré pour que toutes les tâches de l'organisation soit assurées par au moins un employé.

- Les mots, locutions ou autres qui ne contribuent pas à fournir des renseignements essentiels devraient être exclus.
- Chaque phrase devrait commencer par un verbe actif, décrivant l'action exécutée par l'employé, au présent : « inspecte, trie, pèse, transcrit, etc. ». Une règle utile à retenir est que les mots « cet employé » figurent implicitement au début de chaque phrase bien qu'on ne les écrive pas. Ne pas utiliser le temps passé. Une liste de verbes est disponible – voir [en annexe](#).
- Le verbe « peut » devrait être utilisé seulement pour présenter la description d'emploi qu'un employé est susceptible d'accomplir, compte tenu de certaines circonstances. Il demeure toutefois possible que l'employé n'accomplisse pas ces tâches dans l'exercice de son emploi. Il est préférable d'éviter d'employer le verbe « peut » dans une description d'emploi.
- Toutes les références à d'autres emplois devraient être faites en indiquant les titres complets des emplois, lesquels seront écrits tout au long et en majuscules partout dans le texte. Ex. : en collaboration avec le DG... S'assurer de la relation entre les descriptions d'emploi. Dans l'exemple, on doit retrouver la même phrase dans la description du DG.
- Il faut surveiller la redondance des tâches. Il ne faut pas inscrire deux tâches dites de manière différente, mais qui veulent dire la même chose.
- Afin de rendre la description la plus claire possible, il est recommandé de mettre les tâches de l'individu en catégories. Si possible, regrouper les tâches qui se ressemblent sous un même titre, exemple :
 - ✓ gestion financière;
 - ✓ gestion du personnel;
 - ✓ département de la qualité.
- Le terme « occasionnel » devrait être employé pour énoncer les tâches accomplies une fois de temps à autre. Nous pouvons les retrouver dans la section « autres fonctions ». Cette section englobe également toutes les tâches de base que tous les employés doivent faire en plus de celles ci-après décrites :
 - ✓ Prend les moyens nécessaires pour se former dans le cadre de ses responsabilités.
 - ✓ Maintient auprès des personnes travaillant en étroite collaboration avec elle et ensuite dans toute l'organisation, un esprit d'équipe, une atmosphère d'intérêt au travail et un climat de motivation.
 - ✓ Collabore avec les autres membres de l'équipe pour assurer un excellent service à la clientèle, fait bénéficier ses collègues de ses connaissances.

- ✓ Exécute toutes autres tâches reliées ou non, assignées ou pas, usuelles ou non, demandées par son supérieur immédiat.
- Tâches similaires pour un poste d'une description à une autre description
 - ✓ Inscrire en italique les tâches qui se retrouvent dans les autres descriptions d'emploi pour des postes similaires.
- Tâches les plus importantes pour le poste
 - ✓ Inscrire en **gras** les 8 à 10 principales tâches du poste ou s'il y a eu un profil de compétences ce sont les principales tâches retenues lors du profil de compétences.
- Critères de performance
 - ✓ Inscrire les critères de performance reliés aux tâches principales et qui serviront à l'évaluation du rendement de l'employé. Une liste de critère de performances est disponible – voir [en annexe](#).
- Pied de page (Inscrire dans le pied de page en italique) :
 - ✓ Afin de faciliter la lecture, la forme masculine est utilisée dans le texte.
 - ✓ Le texte en italique se retrouve dans les autres descriptions d'emploi pour des postes similaires.
 - ✓ Le texte en gras représente les principales tâches retenues pour le poste.

Un exemple de description d'emploi est disponible – voir [en annexe](#).

3. CONTENU DES SPÉCIFICATIONS D'EMPLOI

Chaque type d'emploi exige des compétences différentes et des tâches différentes. Toutefois, chacune des descriptions doit révéler les mêmes sujets.

Exigences :

a. Scolarité

Requis : le niveau minimal de scolarité requis pour le poste.

- Préféré : le niveau désiré d'instruction requis pour le poste.
- Commentaires : toute spécialité dans un domaine quelconque doit être énoncée ici.

b. Spécialités

- Tout diplôme requis pour le poste.
- Attestation : toute attestation requise pour le poste.
- Demande un titre ou une affiliation à un Ordre tel que CMA, CA, etc.
- Commentaires : tous commentaires pertinents à la fonction du poste.

b. Expérience

- Une brève description de l'expérience relative au travail et à l'organisation.

c. Responsabilité

- Supervision reçue et exercée.

d. Horaire de travail**e. Classe salariale****f. Confidentialité exigée en rapport avec le poste****g. Conditions de travail**

- Environnement : description spécifique de l'environnement soit les exigences d'un travail à l'intérieur, à l'extérieur, dans un bureau ou dans une usine, etc.
- Commentaires : ici l'on décrit brièvement les conditions de travail en utilisant des termes tels que propres, bruyants, poussiéreux, formel, informel, etc.

Un exemple de spécification d'emploi est disponible - voir **en annexe** afin que vous puissiez évaluer comment établir une description d'emploi complète.

4. SECTION OPTIONNELLE - EXIGENCES PHYSIQUES (UTILISER LE RÉPERTOIRE DES QUALITÉS PROFESSIONNELLES) (VOIR EN ANNEXE)

- Posture
 - ✓ La posture requise pour le travail, tel qu'assis, debout, etc.
- Déplacement
 - ✓ Les déplacements requis tels que marcher, escalader, lever jusqu'à un poids défini, se pencher, etc.
 - ✓ Utilisation des sens
 - ✓ Les exigences quant à la parole, l'ouïe, la vue, etc.
- Autres exigences
 - ✓ Mathématique : le besoin d'une aptitude en mathématique au travail.
 - ✓ Langage : la définition d'habileté orale et écrite requise.
 - ✓ Mécanique : le besoin d'une aptitude mécanique.
 - ✓ Autres : tout autre besoin mental spécifique pour le poste.
- Environnement de travail
 - ✓ Environnement : description spécifique de l'environnement soit les exigences d'un travail à l'intérieur, à l'extérieur, dans un bureau ou dans une usine, etc.
 - ✓ Commentaires : ici l'on décrit brièvement les conditions de travail en utilisant des termes tels que propres, bruyants, poussiéreux, formel, informel, etc.

5. CRITÈRE DE PERFORMANCES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES (VOIR EN ANNEXE)**a. Quantitative**

- Des objectifs tant qu'aux volumes, aux coûts, aux dépenses ou à des ratios clés. Ces mesures pourraient changer, la description d'emploi sera alors mise à jour.

b. Qualitative

- Objectif relié à la qualité des opérations aux services à la clientèle, etc.

6. APPROBATION

Durant la rédaction initiale ou la révision des descriptions d'emploi, tout le personnel aura expliqué l'usage et le but de leur description d'emploi. Comme ils sont le plus près des activités au jour le jour, leur opinion et la perception de leur devoir et du travail sont importantes à connaître pour que la description d'emploi puisse être écrite avec précision

Une fois que la description d'emploi est finalisée, l'employé et le superviseur immédiat la reverront ensemble et les deux la signeront. Des copies seront distribuées comme suit :

- L'original au dossier de l'employé tenu par le département des ressources humaines;
- Copie au supérieur immédiat;
- Copie à l'employé;

7. RÉVISION

Les descriptions d'emploi sont appelées à être changées. Les devoirs d'un poste, le niveau d'autorité et les responsabilités peuvent changer dans le temps et les descriptions d'emploi sont revues au mieux, annuellement et mises à jour quand des changements se produisent. Les révisions peuvent être obtenues du supérieur immédiat. Les copies révisées sont datées, signées et redistribuées aux mêmes personnes (supérieur immédiat, employé occupant le poste, département ressources humaines).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Processus de recrutement du personnel

1. OBJECTIF

- S'assurer que rien ne sera oublié lors du processus.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

Le recrutement est une activité organisationnelle continue et permanente — même si vous n'avez aucun poste vacant ou ne prévoyez pas avoir de poste à combler à court terme. Il en est ainsi parce que les gens se forment une opinion d'une organisation en fonction de sa réputation, de son 'image' et sa popularité, des liens qu'ils ont développé avec l'organisation en tant que clients et de l'opinion leurs amis et voisins à son sujet. Ces impressions ont un impact sur le genre de candidats que vous attirez. L'opinion des gens au sujet de votre entreprise a une incidence majeure sur votre capacité à attirer les meilleurs candidats vers votre entreprise. Parfois, cette opinion peut faire en sorte que les meilleurs candidats remarquent ou non vos annonces de postes à combler.

Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le *processus de sélection* est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, *l'embauche* est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

Étapes du processus de recrutement

1. ANALYSE DU BESOIN D'EMBAUCHE

Que vous cherchiez un remplaçant ou que vous créiez un nouveau poste, avant de partir à la chasse aux candidats, commencez par bien définir vos besoins. Seul ou avec l'aide de vos collègues, répondez à ces trois questions :

- Quels tâches, projets ou masse de travail nécessitent du personnel supplémentaire ou un remplaçant?
- Quand (date d'entrée en fonction) l'organisation aura-t-elle besoin de ce personnel pour accomplir ces tâches? Par exemple, à quelles périodes de l'année la demande des clients devient-elle plus grande?
- Combien de personnes devront être embauchées pour accomplir toutes ces tâches?

Vous pouvez par la suite établir un échéancier plus détaillé pour chaque demande et chaque activité de formation. Déterminez chacune des étapes, prévoyez une date d'échéance et un responsable.

2. PROFIL DU POSTE

- Étudier les tâches du poste.
- Étudier les exigences du poste (scolarité, conditions de travail (horaire), expérience).
- Étudier quels sont les avantages sociaux ou le salaire de cet employé ainsi que déterminer l'autorité qu'il a et de qui il relève.
- Regarder la spécificité du poste afin de déterminer quels médias seront les plus susceptibles de rejoindre le bassin de candidats potentiels.

3. AFFICHAGE DU POSTE

- Appeler pour avoir les coûts rattachés à la parution de l'annonce ainsi que les dates de tombée pour envoyer les documents. Le nombre de lignes de votre annonce influence le coût de celle-ci, il faut donc bien établir la grandeur de l'annonce.
- Demander une épreuve de votre annonce avant de la faire publier afin d'éviter les erreurs.
- Pour une annonce sur le Web, il s'agit de voir si le site permet de mettre votre annonce sans frais. Sinon appeler les représentants du site pour savoir les coûts et remplir par la suite l'annonce sur le site en question (ex. Jobboom).
- Vérifier et valider votre annonce dans les différents médias que vous avez choisis.

4. DÉFINITION DU BUDGET

a. L'attribution d'un budget de recrutement et de sélection

- Selon que le recrutement repose sur des ressources internes ou qu'il fait appel à un conseiller spécialisé.

b. La prévision du budget rattaché au poste

- La rémunération projetée pour le titulaire du poste, salaire, boni, commissions, autres gratifications s'il y a lieu.
- Les avantages sociaux et les diverses contributions de l'employeur.
- L'espace ou le local occupé et son aménagement.
- L'équipement requis : téléphone, télécopieur, ordinateur, logiciels, autres instruments spécialisés.
- Les besoins de formation.
- Les soutiens administratifs ou techniques requis.

5. LE CHOIX DU MODE DE RECRUTEMENT ET DE SÉLECTION ET LES PERSONNES RESPONSABLES DE LA SÉLECTION

- Procéder de façon autonome, à l'interne, pour tout le processus.

- Engager un consultant externe, un chasseur de têtes, une agence de placement, un spécialiste du recrutement et de la sélection, pour assumer un mandat complet de recrutement et de sélection et recommander les finalistes.
- Par une relation professionnelle, par Internet ou par des annonces dans les médias.
- Procéder de façon autonome pour une partie du mandat et faire appel à la consultation externe à une étape ou à une autre, selon les besoins et le budget disponible.

6. SOURCES DE RECRUTEMENT

a. À l'interne

- Curriculum vitae conservés dans l'organisation
- Consultations internes confidentielles (suivi de carrière, rétrogradation, promotion)
- Affichage à l'interne
- Notes de services
- Réunions
- Journal interne
- Faire participer vos employés aux recherches, récompenser les démarches fructueuses.

b. À l'externe

- Agence de placement
- Chasseurs de têtes
- Sur Internet (principaux sites : monster.ca, jobboom.com, workopolis, careermosaicquebec.com, viasite.com, activemploi.com, clickonjob.com, sympatico.copernicserver.com/emplois, jobsat.com, jobmire, jobtech, canadiancareers.com/links.html, canadajobs.com)
- Bureaux gouvernementaux d'emploi
 - ✓ Emploi Québec www.emploi.quebec.net
- Services de placement étudiants ou universitaires
 - ✓ Université Laval <http://www.spla.ulaval.ca>
 - ✓ UQTR https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw030?owa_no_site=419
 - ✓ UQAM <http://sve.uqam.ca/employeurs/index.html>
 - ✓ HEC <http://www.hec.ca/sgc/employeurs/index.html>
 - ✓ Université de Sherbrooke <http://www.usherbrooke.ca/ssp/employeur/>
- Associations ou ordres professionnels
 - ✓ Ordre des ingénieurs du Québec http://www.oiq.qc.ca/fr_index.html
 - ✓ CMA <http://www.cma-quebec.org/>
 - ✓ CA <http://ocaq.qc.ca/default.asp>
 - ✓ ORHRI <http://www.orhri.org/>

- Consultations de partenaires, de fournisseurs, de relations professionnelles et personnelles
- Les annonces dans les médias ou publications spécialisées (publier des annonces visibles au graphisme soigné et au texte dynamique)
- Participer aux salons d'emploi

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Processus de sélection du personnel

1. OBJECTIF

- Éviter de choisir intuitivement un candidat et sauver des dollars en productivité puisque le candidat qualifié rentabilisera plus rapidement son salaire par son expertise.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

La sélection s'avère une étape cruciale du processus d'acquisition des ressources humaines puisqu'elle exige temps, rigueur et expérience. Tout comme le recrutement, la sélection se doit d'être faite de manière rigoureuse afin de sauver du temps et de l'argent. Il s'agit donc d'établir un processus clair de sélection exposant les étapes de sélection mais encore plus important les critères de sélection.

Lorsque vous êtes certain du poste vacant que vous souhaitez combler, vous devez songer au processus global pour la sélection de la personne que vous souhaitez embaucher. Vous devez établir des critères de sélection et impliquer vos collègues au besoin.

Aspect légal

Avant tout chose, regardons l'aspect légal de cette démarche. Tous ont entendu parlé des accommodements raisonnables. Cette section ne traitera aucunement de diversité culturelle, toutefois en tant qu'employeur vous devez connaître vos droits et vos devoirs dans une telle démarche.

1. DROITS DE L'EMPLOYEUR

Lorsqu'on entame un processus de sélection, il faut s'assurer d'orienter sa démarche de manière à favoriser l'égalité des chances lors de la sélection. Telle est la législation actuelle. Cependant, selon la loi, l'employeur a le droit d'imposer les exigences professionnelles qu'ils estiment nécessaires pour combler les postes vacants. Toutefois, « cette imposition doit se faire honnêtement, de bonne foi, sans arrière-pensée, avec la conviction sincère, appuyée sur des raisons objectives, qu'il s'agit d'exigences raisonnablement nécessaires à l'exécution efficace des tâches ».

2. CHARTE DES DROITS ET LIBERTÉS DE LA PERSONNE : NON-DISCRIMINATION

D'autre part, il existe des règles de non-discrimination au travail rendant ainsi un acte discriminatoire prohibé. Ainsi, il faut porter une attention particulière au niveau des questions posées dans les entrevues et les formulaires de demande d'emploi. Certaines sont considérées illégales et entraîneraient des poursuites contre les organisations en défaut.

Ainsi, « tout énoncé fondé sur la race, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue (sauf les langues requises pour le poste), l'origine ethnique, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap, le patrimoine génétique, etc. » doit être exclu.

3. LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE

La loi s'applique lorsqu'une organisation crée des nouveaux postes ou s'apprête à effectuer un important changement à ses grilles salariales. Un processus d'évaluation des emplois bien conçu et appliqué de façon uniforme répondra aux exigences en matière d'équité salariale.

Étapes de sélection

Votre processus de sélection devra tenir compte de vos politiques de recrutement générales et du poste particulier que vous souhaitez combler. Le point le plus important est de déterminer votre processus de sélection global pour un poste vacant avant d'entamer ce processus.

Votre processus de sélection peut inclure :

- Formulaire de demande d'emploi
- Curriculum vitae et lettres de demande d'emploi
- Entrevues téléphoniques
- Entrevues
- Administration de tests
- Vérification des références
- Vérification du dossier judiciaire

1. BÉNÉFICES

La rigueur dans le processus de sélection est cruciale car elle permet :

- d'éviter de choisir intuitivement un candidat et ainsi se laisser berner par son flair parfois défaillant ou trop pressé de combler le poste;
- d'éviter de s'entourer d'une équipe homogène (un processus de sélection intuitif pousse le décideur à choisir des gens qui lui ressemble, qui vient du même milieu ce qui crée une réduction de la créativité);
- d'éviter la discrimination;
- de sauver des milliers de dollars en productivité puisque le candidat ainsi qualifié rentabilisera plus rapidement son salaire par son expertise.

2. PLAN DE SÉLECTION

Vous ne devez jamais établir des critères de sélection après avoir reçu la demande d'emploi de candidats potentiels. La nature humaine étant ce qu'elle est, vous ne voulez pas vous laissez influencer par les premières demandes d'emploi reçues pour déterminer ce que vous recherchez chez le candidat idéal.

Les exigences relatives au poste sont celles inscrites dans la spécification d'emploi du poste. Chacune d'elles doit être vérifiée de différentes façons afin de trouver le candidat qui réponde le mieux au poste.

Exemple d'un plan de sélection : voir [en annexe](#).

3. FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI

Le formulaire de demande d'emploi est un outil efficace de recrutement, car il permet de faire la sélection de candidats selon des critères bien précis. Le recruteur sait exactement où chercher l'information, étant donné qu'elle est toujours sous la même forme. Certaines entreprises demandent aux candidats de le remplir même s'ils possèdent un curriculum vitae.

Lors de l'élaboration de votre formulaire de demande d'emploi, il est important de vous assurer qu'il respecte la Charte des droits et libertés de la personne. L'utilisation du formulaire de demande d'emploi permet d'évaluer la compréhension écrite, les connaissances en français et le respect des consignes. De plus, le formulaire de demande d'emploi peut être utilisé comme formulaire d'autorisation de références.

4. RÉCEPTION DES CURRICULUM VITAE ET ANALYSE

a. Attributs de rendement

Tenez compte de vos attributs du rendement, plus particulièrement de ceux que vous pouvez évaluer à partir des demandes écrites. Les attributs obligatoires de votre liste peuvent vous aider à éliminer plus efficacement certaines demandes. Les attributs du rendement obligatoires sont souvent des facteurs faciles à reconnaître. En voici quelques exemples;

- un permis de conduire valide
- aptitude à la saisie de clavier
- expérience du travail dans votre secteur d'activité
- expérience dans un poste de gestion ou de supervision

Soyez sélectif lorsque vous déterminerez les attributs obligatoires. Il devrait s'agir des éléments que le candidat choisi doit posséder dès la première journée de travail. Au cours de ce processus de triage, vous devez éliminer certains candidats afin de créer une liste suffisamment restreinte pour l'étape de l'entrevue.

b. Méthode de tri

Cette liste devrait comporter entre trois et huit candidats.

- Recueillez toutes les demandes et réservez-vous une période de temps ininterrompue.
- Utilisez l'ensemble des attributs du rendement pour votre premier tri.
- Examinez chaque demande et recherchez seulement ces attributs.
- Inscrivez ensuite vos résultats. Votre système de notation devrait être très simple à cette étape.

- Résumez également les résultats du premier tri sur un tableau ou une liste de candidats.

Vous préparez un document important au processus de sélection. N'oubliez pas que même les attributs les plus explicites doivent inclure les équivalences que vous avez admises dans les premières étapes, il vous faudra peut-être effectuer une lecture et exercer votre jugement pour évaluer ceci. Examinez toutes les demandes. Évaluez les notes et sélectionnez vos premiers candidats. Vous voudrez peut-être élargir ou diminuer la taille de votre liste si les résultats sont serrés.

Si vous avez un grand nombre de demandes d'emploi et d'attributs du rendement, vous devrez peut-être procéder à plusieurs filtrages pour compléter cette étape, et tenir compte que de certains critères de rendement pour chaque filtrage. Il sera donc plus facile de noter de façon cohérente.

Lors de cette première étape, vous devriez également prendre note des facteurs qui vous préoccupent — alertes. Il peut s'agir de tendances comme de nombreux changements d'emploi dans une courte période de temps ou des périodes sans emploi non justifiées ou l'usage de termes imprécis quant à l'expérience de travail. Notez-les sur les demandes de votre liste restreinte. Ces alertes ne doivent pas nécessairement empêcher un candidat de passer à la prochaine étape du processus de sélection, mais vous devez en tenir compte lors de cette prochaine étape et vous assurer de les adresser de façon satisfaisante.

Parfois, il existe une explication raisonnable. Vous devez clarifier la situation avant de prendre une décision relativement à la sélection.

5. ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE

Ainsi en effectuant une entrevue téléphonique il nous est possible de s'assurer de :

- leurs qualifications
- leur disponibilité
- connaître les raisons de leur départ dans chacun de leur emploi
- connaître leurs attentes salariales
- valider les critères de la grille d'évaluation.

Pour des postes très stratégiques, il est important de s'assurer que le candidat n'ait pas de casier judiciaire. Ainsi vous pouvez lui demander l'autorisation d'avoir sa date de naissance afin de vérifier ses plumitifs c'est-à-dire son casier judiciaire. Afin de conserver une preuve écrite de son consentement à vous divulguer cette information, vous pouvez lui faire signer un document comme une demande d'autorisation de recherche de plumitif.

Toutefois refuser de retenir un candidat par rapport à un plumitif à son dossier ne peut être justifié que si ce plumitif concerne directement sa profession, par exemple si un comptable a été reconnu coupable de fraude. Si c'est pour un manquement au code de la route vous ne pouvez le rejeter sous ce prétexte.

6. DEMANDE DE RÉFÉRENCES

Il est très important de vérifier les références pour vous assurer que vous engagez la bonne personne et pour savoir si le candidat a dit la vérité sur ses antécédents et compétences. Mettre vos vérifications par écrit vous permettra de vous défendre contre toute accusation de négligence en vous donnant la possibilité de démontrer que vous avez fait votre travail au mieux dans la vérification de l'aptitude d'un employé.

Un ancien employeur peut être une source d'information utile sur une personne que vous souhaitez recruter. Certains peuvent refuser de communiquer des renseignements alors que d'autres seront heureux de partager leur opinion avec vous. Votre objectif, lorsque vous téléphonez à un ancien employeur, devrait être de réunir le maximum d'informations utiles en un minimum de temps.

La demande de références permet non seulement de s'assurer de son choix, mais surtout s'assurer de ne pas avoir de mauvaises surprises.

a. Procédure de demande de référence

- Regarder le CV du candidat et sélectionner les entreprises que vous aimerez contacter pour avoir des références
- Demandez au candidat de signer l'autorisation de demande de références.
- Demandez au candidat de nous donner les noms et les numéros de téléphone de ses supérieurs pour les différents emplois.
- Appelez les supérieurs du candidat et poser les questions.
- En vous référant à la publicité du poste, demandez au supérieur s'il évalue que le candidat est apte à faire chacune des tâches demandées et s'il le faisait dans l'organisation.
- En vous référant à la grille d'évaluation, demandez au supérieur d'évaluer sur 10 chacun des critères par exemple la minutie, la planification chez le candidat.

Scénario téléphonique de demande de références

[nom du candidat] a posé sa candidature auprès de notre société et vous a mentionné comme ancien employeur. [nom du candidat] a signé une décharge vous autorisant à nous fournir les informations suivantes : [Fournissez les renseignements nécessaires que l'on vous demande pour identifier le candidat. Afin d'obtenir les renseignements que vous souhaitez, vous pouvez proposer d'envoyer un exemplaire de la décharge du candidat à l'ancien employeur.]

Pourriez-vous, s'il vous plaît, vérifier que [nom du candidat] a travaillé dans votre société du [date] au [date] ?

Quel poste [nom du candidat] occupait-il/elle ?

Pourriez-vous m'expliquer rapidement quelles étaient les responsabilités de [nom du candidat] ?

Pouvez-vous confirmer que la dernière rémunération de [nom du candidat] était bien [montant] \$ de l'heure / par semaine / par quinzaine / par mois / par an ?

[Nom du candidat] était-il/elle digne de confiance ?

Étiez-vous satisfait du travail de [nom du candidat] ?

Les relations de [nom du candidat] avec ses collègues et responsables étaient-elles bonnes ? [Et avec les clients, le cas échéant ?]

Pour quelle raison a-t-il/elle quitté son emploi ?

Seriez-vous prêt à réembaucher [nom du candidat] ?

Recommanderiez-vous [nom du candidat] pour un poste de [poste vacant dans votre société] ?

Je vous remercie de m'avoir consacré de votre temps. Pensez-vous que je devrais savoir autre chose concernant l'embauche de [nom du candidat] ?

7. ENTREVUE

L'embauche est un Art à maîtriser. « Il faut pratiquer jusqu'à développer un automatisme, explique madame Fichaud (Bulletin La Vitrine). On ne peut considérer une entrevue réussie que lorsque le candidat oublie qu'il est en entrevue et que les masques tombent. Cette étape est déterminante afin d'obtenir l'heure juste. Les questions posées en entrevue se ressemblent d'un employeur à un autre. Un candidat bien préparé aura réponse à tout! Il faut le surprendre pour réussir à voir ce qu'il vaut pour l'organisation. »

Exemple d'une grille d'évaluation : voir [en annexe](#).

Exemple d'un guide d'entrevue : voir [en annexe](#).

8. TESTS

a. Tests maison

Les tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation.

b. Test psychométriques

L'utilisation de tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir-être du candidat. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles.

c. Tests de performance

Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, on retrouve les tests de performance (in-basket tests: mises en situation), les tests de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage). Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

d. Savoir-être informel

Finalement, si l'on souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

9. LA DÉCISION FINALE

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- Les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience)
- Les caractéristiques personnelles (savoir-être)
- La motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien)
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe)
- Les références.

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département
Titre du supérieur du département

Date : _____

Processus d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé

1. OBJECTIF

- Faciliter l'intégration et rendre l'employé efficace dans ses nouvelles fonctions, alors moins de pertes de temps, d'erreur sur la tâche ou de départ hâtif.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. L'IMPORTANCE D'UNE INTÉGRATION PLANIFIÉE ET RÉUSSIE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ

L'importance de réussir une intégration d'un employé peut paraître abstraite et négligeable, mais cela en est d'un tout autre ordre. Il est important diminuer le choc organisationnel d'un nouvel employé. Selon Capitella (2002), « les organisations qui n'ont pas de programmes d'accueil perdent un plus grand nombre d'employés dans les neuf premiers mois suivant leur embauche ». Dans une ère, où les nouveaux arrivants de nationalités différentes abondent notre société ainsi que le vieillissement de la population dont nos corporations sont menacées; il est important de miser sur un accueil réussi afin de maintenir une rétention de la main-d'oeuvre de façon adéquate et significative. D'un ordre économique, les entreprises ont avantage à investir dans l'accueil d'un nouvel employé, car cela facilite son intégration et tends à le rendre beaucoup plus productif et efficace dans ses nouvelles fonctions, alors moins de pertes de temps, d'erreur sur la tâche ou de départ hâtif.

2. LES OBJECTIFS D'UN CAHIER D'INTÉGRATION ET D'ACCUEIL

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- Démontrer au nouvel employé la volonté de l'organisation de l'aider dans son adaptation.
- Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'organisation.
- Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- Faire connaître l'organisation et contribuer au développement de son image.

3. CLARIFICATION DES ATTENTES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Lors de ces premières journées, il est important de s'asseoir avec le nouveau venu afin de discuter avec lui :

- Des horaires de travail
- Du code vestimentaire
- Des différents codes et carte pour entrer dans les locaux
- De la clause de non concurrence (si nécessaire)
- De la paie (quand elle est donnée)
- Des conditions de travail en général (vacance, congé, assurance)
- Des procédures
- De l'espace physique où travaille l'employé

Un employé qui dès le départ n'est pas bien informé aura toutes les chances de ne pas bien fonctionner dans l'organisation. Cette liste est loin d'être exhaustive et doit être adaptée à l'organisation.

4. PÉRIODE D'ESSAI

La loi prévoit des exigences particulières relatives au préavis pour le licenciement des individus qui sont à l'emploi depuis un minimum de trois mois.

Pour les nouveaux employés, la période d'essai est souvent perçue comme la période au cours de laquelle un employeur peut mettre fin à l'emploi sans motif et sans préavis si les choses ne fonctionnent pas. Si c'est ce que vous souhaitez pour votre période d'essai, vous êtes contraint à une période d'essai de trois mois ou moins.

Cela devrait suffire dans la plupart des cas. Assurez-vous que vos politiques et offres d'emploi sont cohérentes. Si vous souhaitez préciser une plus longue période ainsi que des délais de préavis de cessation d'emploi précis, vous devriez obtenir un avis juridique pour la rédaction des modalités du contrat.

5. PRÉPARER L'INTÉGRATION

L'intégration est souvent la dimension la plus négligée que ce soit en petite ou en grande entreprise. Celle-ci se résume bien souvent à la présentation du poste de travail, des trois ou quatre collègues autour et si le temps le permet de la cafétéria et des toilettes. Toutefois l'intégration est un processus beaucoup plus vaste et plus important que la simple introduction du candidat dans son lieu de travail.

- Réviser la description d'emploi pour s'assurer qu'elle correspond bien au poste et imprimer une copie à remettre à l'employé.
- Choisir la personne qui parrainera le nouvel employé.
- Former le parrain dans son rôle.

- Préparer le poste de travail de la personne, s'assurer qu'elle a le matériel nécessaire (mobilier, ordinateur, dossier, téléphone, etc.).
- Informer l'ensemble de l'équipe de la venue du nouvel employé et de son rôle dans l'organisation.

6. ACCUEILLIR LE NOUVEL EMPLOYÉ

- Le responsable des ressources humaines accueille le nouvel employé
- Présentez-le à son parrain.
- Lui remettre le document d'accueil
- Présentez l'organisation, sa mission et ses valeurs, dressez un historique
- Faire compléter les formulaires nécessaires (dépôt direct, assurance, contrat d'embauche, etc.)
- Remettre au nouvel employé le Manuel de l'employé.
- Assurez-vous que le parrain complète la démarche d'accueil

7. ASSURER UN SUIVI DE L'INTÉGRATION

- À la fin de la première journée, discuter avec le nouvel employé pour vérifier s'il a des questions.
- À la fin de la première semaine valider l'évolution de l'intégration du nouvel employé.
- Régulièrement au cours des trois premiers mois, valider l'intégration du nouvel employé.

Voir modèle d'un plan d'accueil et d'intégration - voir [en annexe](#).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

L'organigramme, un outil de communication

1. OBJECTIF

- Permettre de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. UTILITÉ D'UN TEL OUTIL :

- Il permet de se situer, de savoir « qui fait quoi », « qui dépend de qui », et ainsi d'améliorer l'efficacité du travail.
- L'accueil des personnes nouvellement embauchées dans les établissements d'une certaine taille prévoit souvent la distribution et le commentaire de l'organigramme général et de l'organigramme détaillé du service d'affectation.
- C'est un moyen de communication interne.
- Il peut être un moyen d'analyse car il peut faire apparaître des dysfonctionnements et inciter à une meilleure organisation.
- Il permet de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication externe.
- L'organigramme détaillé de chaque service n'est pas souvent diffusé à l'extérieur de l'établissement, il intéresse davantage le personnel.
- Il permet de représenter la répartition des responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.
- Il permet de repérer rapidement la place de chaque poste dans la structure d'ensemble

2. DIFFÉRENTES STRUCTURES POSSIBLES

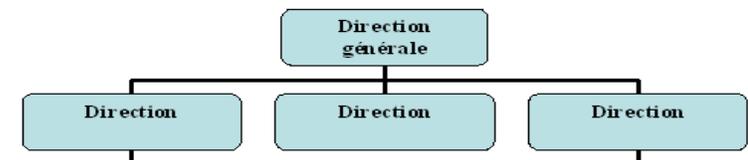
Les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail (degré de départementalisation).

a. Structure fonctionnelle ou divisionnelle

On distingue généralement deux grands types de structures qui se distinguent par le fait que l'une est centrée sur la notion de fonction alors que l'autre repose sur l'idée de produit.

b. La structure fonctionnelle

La structure de l'organisation repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, vente, financière, de gestion des ressources humaines...).

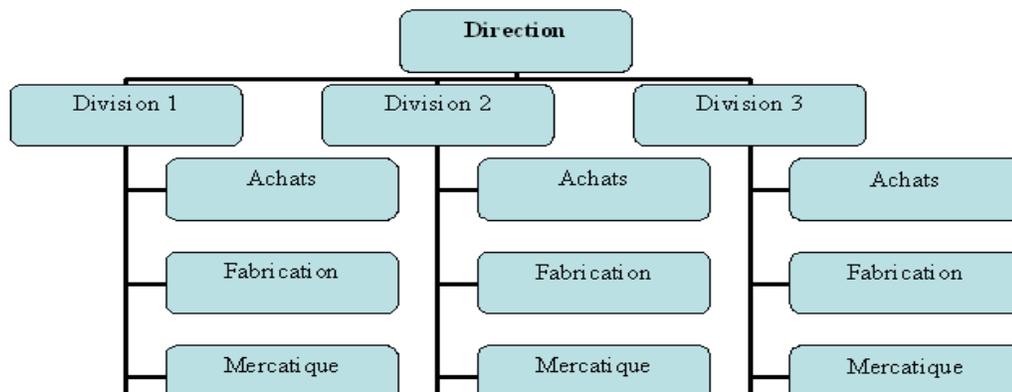


Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

- **Unité de commandement** : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de l'organisation ne dépend que d'un seul supérieur ;
- **Modes de communication** : la communication entre les membres est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

c. La structure divisionnelle

La structure est ici organisée autour du bien ou service final qu'elle produit. Chacune des divisions de la structure de l'organisation peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle.



Ce type de structure est de plus en plus utilisée par les grandes entreprises qui dans le même ordre d'idée adoptent une structure organisationnelle géographique que l'on peut assimiler à une structure divisionnelle puisque les grandes fonctions sont dupliquées dans les différentes divisions géographiques.

Ce type de structure repose sur quatre principes essentiels :

- Focalisation de la structure sur le produit final : on regroupe sous une autorité unique l'ensemble des activités relatives à une gamme de produits homogènes ;
- Dissocier la gestion des diverses lignes de produits entre différents responsables ;
- Déléguer le pouvoir de décision aux responsables de produits ;
- Faire de ces lignes de produits des centres de profits autonomes.

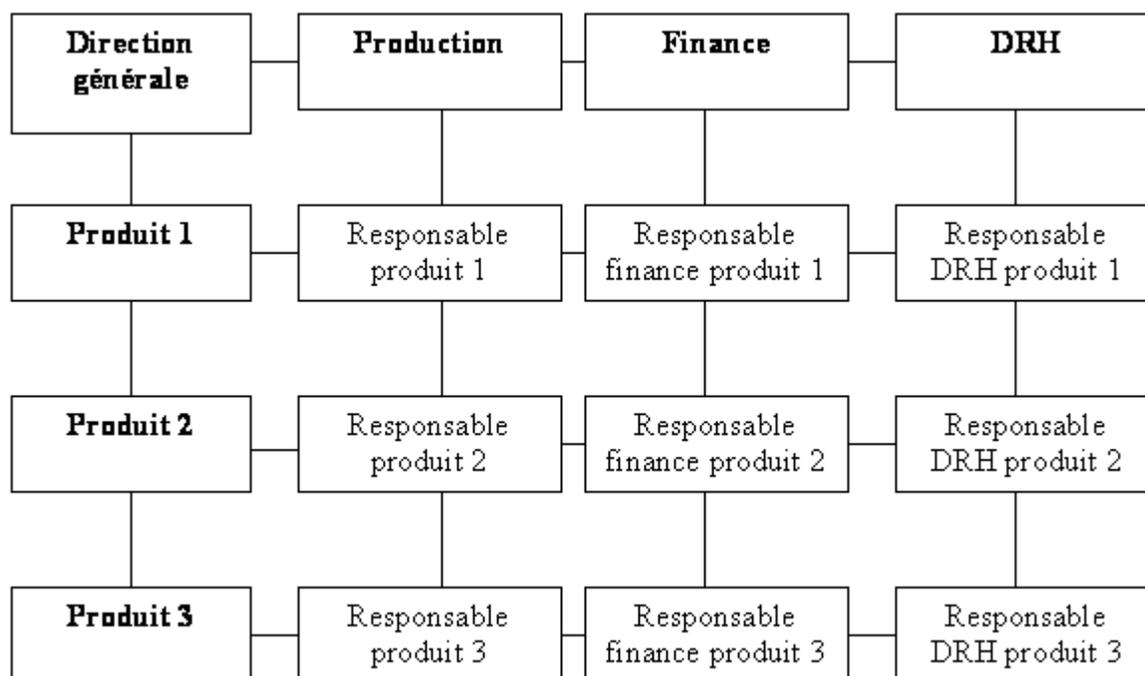
Ce type de structure peut se matérialiser aussi sous une forme de structure géographique.

d. Structure matricielle (multidivisionnelle)

Dans certains cas, l'organisation peut adopter une structure organisationnelle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle.

Cette approche repose sur deux principes essentiels :

- Dissocier le côté opérationnel (l'activité proprement dite) des fonctions de gestion courante ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale.
- Dualité de commandement : un membre de l'organisation se trouve de fait confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel et par un responsable de produit.

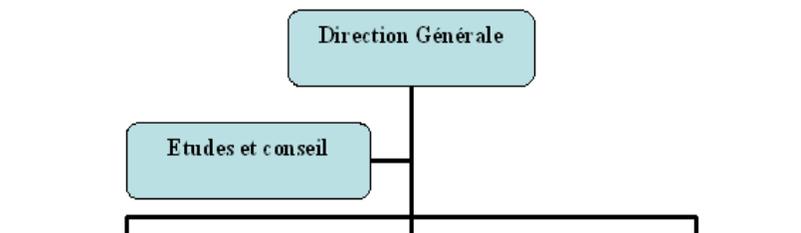


e. Structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)

Dans ce cas, l'organisation cherche à conserver l'unité de commandement mais la structure prend appui sur organes spécialisés qui aident à la prise de décision ce qui se traduit par une dissociation entre les fonctions opérationnelles (au niveau des divisions) et les fonctions de décision stratégiques.

Les principes d'organisation sont les suivants :

- Dissociation dans la structure des tâches de commandement et des tâches de conseil
- Unité de commandement assurée par la structure hiérarchique
- Création d'un pôle identifié de spécialistes chargés d'une mission de conseil en direction de l'ensemble de la structure.



3. DÉTERMINATION DE LA STRUCTURE D'UNE ENTREPRISE

L'organisation va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères :

a. La taille de l'organisation

Plus une entreprise augmente sa taille et plus sa structure va devenir complexe. Les structures fonctionnelles par exemple sont adaptées à des petites entreprises où il n'y a qu'un seul dirigeant capable de gérer l'ensemble de la structure.

b. La stratégie poursuivie

La stratégie de l'organisation rentre en compte dans la définition de la structure (exemple : structure par projet). Cette complexification de la structure s'accompagne alors d'une certaine bureaucratisation de l'organisation ou le poids des services annexes à la production augmente dans le total de l'organisation.

c. L'âge de l'organisation

Une jeune entreprise aura une structure relativement simple alors qu'une entreprise plus ancienne sera souvent victime de l'effet de bureaucratisation qui se traduira par une complexification de l'organigramme.

d. La technologie utilisée par l'organisation

Une production à l'unité se traduira par une structure simple alors qu'une production de masse entraînera souvent la mise en place d'une structure par produit.

e. L'environnement de l'organisation

Dans un environnement stable, l'organisation aura tendance à privilégier une structure formelle centralisée alors que dans un environnement incertain, l'organisation mettra en place une structure souple facilement adaptable.

4. COMPARAISON DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DIFFÉRENTES STRUCTURES RETENUES :

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
Fonctionnelle	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> • organigramme simplifié et clair • ressources concentrées • économies d'échelle • responsabilité unique de chacun des membres 	<ul style="list-style-type: none"> • centralisation forte • faible communication transversale • structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds)
Divisionnelle	par produit par marché par zone géographique	<ul style="list-style-type: none"> • structure décentralisée • recentrage sur les activités • structure adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> • dispersion des ressources • des économies d'échelle • faible spécialisation
Staff and line	Séparation entre commandement et conseil	<ul style="list-style-type: none"> • respect de l'unité de commandement • décisions prises par des spécialistes 	<ul style="list-style-type: none"> • alourdissement des coûts de fonctionnement • productivité des services fonctionnels non mesurable
Multidivisionnelle	Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	<ul style="list-style-type: none"> • mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets • gestion souple des ressources disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • dualité de commandement • problèmes de coordination globale de l'action de la firme • coûts d'organisation

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Processus d'appréciation de la performance

1. OBJECTIF

- Mettre en place un système d'évaluation de la performance

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. POURQUOI FAIRE DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT?

a. Nécessité économique

L'organisation doit être rentable par la qualité du produit et sa productivité.

b. Nécessité organisationnelle

Information nécessaire à des décisions administratives (promotion, salaires, formation, système hiérarchique).

c. Besoins humains

C'est le meilleur moyen pour un cadre de récompenser ses employés et de les inciter à faire mieux encore. C'est également l'occasion d'établir un plan qui permettra de faire progresser les employés qui ne répondent pas aux attentes de l'organisation.

2. RÉSISTANCE DE L'APPRÉCIATION - POURQUOI?

- Le cadre se demande s'il doit juger en prenant position pour l'organisation ou pour l'employé.
- Ne possède pas d'informations pour répondre aux questions des employés.
- Ne se sent pas supporté par son supérieur.
- Roulement élevé de personnel.
- Demande beaucoup de temps.
- Crainte de perdre l'amitié des gens.
- Ne veut pas être jugé comme une « police ».
- « Ca vaut pas la peine, les gens ne changent pas ».
- Crainte de perdre de très bons employés (promotion).

3. EFFICACITÉ D'UN SYSTÈME D'APPRÉCIATION

a. Impliquer les cadres supérieurs

- Prendre le temps.
- Déterminer l'information à communiquer.
- Élaborer un système d'appréciation.
- S'assurer que ce soit une activité continue dans l'organisation.

b. Choisir les objectifs visés et les hiérarchiser

- Au début concevoir le système pour un seul but (promotion? formation? rémunération? fin d'emploi?).

c. Inclure l'appréciation du rendement dans la description d'emploi des cadres

d. Connaître l'information

- Le cadre doit connaître : les objectifs de l'organisation, les politiques et le plan de développement de l'organisation

e. Échanger pour apporter des correctifs et pour féliciter lors d'un bon travail

f. Former l'évaluateur

g. S'assurer d'un système d'appréciation simple, facile à utiliser

- Le système d'appréciation doit tenir compte de critères de performance spécifiques au poste et pas seulement de critères dit « soft » qui n'évaluent que l'attitude des gens.

4. LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

Voir [en annexe](#).

5. COMMENT METTRE EN OEUVRE UN PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT?

Voir [en annexe](#).

6. MODALITÉS DE L'ÉVALUATION

a. Quand évaluer?

- Au minimum, une évaluation globale une fois par an; on fait toutefois des évaluations périodiques sur les points d'amélioration.

b. Qui évalue?

- Le supérieur immédiat est le mieux placé pour observer la contribution de l'individu dans l'organisation.
- L'auto-évaluation (évaluation faite par l'employé lui-même) est souhaitable avant sa rencontre avec son supérieur.

c. Comment évaluer?

En se basant sur des faits mesurables et objectifs. Comment vous souviendrez-vous des faits?

- En ayant un système organisé parce que vous aurez tendance à ne vous souvenir que des événements récents.
- Ayez un dossier confidentiel pour chaque employé.
- Durant le travail, prenez des notes et classez-les dans le dossier.
- Réviser ce dossier avant de compléter le formulaire d'appréciation.

7. QUOI ÉVALUER?

a. Les objectifs de rendement spécifiques au poste (critères de performance)

- En lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation et les objectifs de département.
 - ✓ Quantité de travail
On doit l'évaluer en termes de « volume mesurable » et la comparer à des normes significatives, en tenant compte de toutes les conditions particulières pouvant toucher le rendement.
- Proviennent de la description d'emploi (analyse des rôles et des responsabilités).

b. Les compétences spécifiques au poste (facteurs de performance)

- Proviennent du profil de compétences du poste.

c. Facteurs d'appréciation généraux (comportements et attitudes privilégiés par l'organisation)

Les points forts et les points faibles de l'individu sont évalués entre autres par les critères identiques pour tous les postes :

- Qualité des résultats
 - ✓ On l'évalue en fonction de la fréquence des erreurs, du nombre de produits rejetés et de l'excellence de l'exécution.
- Coopération
 - ✓ On évalue la part de l'employé dans le maintien d'une entraide mutuelle et franche.
- Comportement
 - ✓ On doit porter une attention particulière à l'effet du comportement sur les résultats, comportement tant face aux autres employés et aux cadres que face au travail.
- Connaissance de la fonction
 - ✓ L'employé comprend-il son rôle, ses tâches et ses obligations ainsi que la relation entre son travail et celui des autres employés?

- Sens des responsabilités
 - ✓ On évalue la ponctualité, l'assiduité et l'aptitude à travailler consciencieusement sans surveillance.

d. Le contexte de travail

- Contexte de travail influençant positivement ou négativement le rendement (à remplir par l'évaluateur)
- Appréciation de l'encadrement du supérieur immédiat (à remplir par l'individu évalué)

e. Projets de développement personnel

- Quelle démarche l'employé se propose-t-il d'adopter pour remédier à ses faiblesses et consolider ses points forts?

8. QUALITÉ DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Doivent être observables
- Universels (pour les critères « soft »)
 - ✓ Reliés à la performance de tous. Tiennent compte des valeurs de l'organisation.
- Distinctifs
 - ✓ Mesurer des aspects différents du rendement.
- Précis
 - ✓ Mesurer un seul aspect à la fois.
(Ex. : # bon = esprit d'analyse et de synthèse)
- En nombre suffisant
 - ✓ Mesurer tous les aspects du rendement.
- Formuler de façon neutre
 - ✓ Ne pas suggérer de réponse.

Voir [en annexe](#) pour exemple du formulaire d'appréciation de la performance pour le personnel cadre.

9. BÉNÉFICES POUR LE CADRE

- Permet au cadre de prendre conscience des capacités de son personnel et de son habileté à coacher son employé à s'améliorer.
- C'est une opportunité pour réviser les habiletés de son employé.
- Permet au cadre d'identifier rapidement les actions à prendre pour former ou coacher son employé.
- Permet de confirmer si vous avez la bonne personne pour le poste.
- Force le cadre à prendre le temps nécessaire pour cette importante responsabilité.
- Suivi de carrière
- Échange d'information

10. BÉNÉFICES POUR L'EMPLOYÉ

- Lui permet d'avoir une information précise de la vision de son supérieur immédiat.
- Permet une appréciation qui pourrait être utilisée dans la détermination du salaire.
- Montre à l'employé où il se situe.
- Peut permettre un suivi de carrière et accéder à une promotion.
- Aide à établir une relation de confiance avec son supérieur.
- Permet à l'employé de connaître ses forces et ses faiblesses.
- Donne la possibilité aux employés de donner eux-mêmes leur opinion et idées sur leur travail.
- C'est un échange privé d'informations qui démontre que le superviseur est intéressé à connaître les besoins de son employé et à échanger sur différents sujets le concernant au travail.

Avant l'entretien

Une session d'appréciation du rendement est très importante. La façon de voir de l'employé vis-à-vis de l'organisation peut être affectée. Il faut prendre cette démarche très sérieusement car c'est important pour l'employé.

1. LOGISTIQUE

- Fixer le jour et l'heure de l'entretien, donner à l'employé suffisamment de temps pour se préparer.
- Donner à l'employé un exemplaire du formulaire.
- Si c'est la première appréciation de l'employé, lui expliquer la procédure et la manière de remplir le formulaire.

2. ORGANISATION PHYSIQUE

- Prévoyez un environnement privé, confortable et sans interruptions
- Le face-à-face
 - ✓ La disposition des sièges est importante. L'image d'un supérieur derrière son bureau rappelle celle d'un président de tribunal. Il est préférable de disposer deux chaises de part et d'autre d'une table de conférence. Mieux encore : deux sièges confortables et une table basse. L'objet est de favoriser le dialogue.
- Le moment
 - ✓ L'idéal, le milieu de la matinée quand on a expédié les tâches du début de journée sans être encore trop fatigué pour mener un bon entretien.

3. BILAN DES RÉSULTATS OBTENUS PAR L'EMPLOYÉ AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS

- Réviser le dossier de l'employé ainsi que les notes que vous y avez mises.
- Reprendre la dernière appréciation et voir s'il y a eu l'amélioration souhaitée. Quels objectifs avaient été fixés lors de la dernière appréciation? Est-ce qu'ils ont été rencontrés?

- Réviser les objectifs annuels de département ainsi que les mesures de performance pour l'atteinte des objectifs.
- Réviser les objectifs de rendement du poste en fonction de la description de l'emploi du poste de l'employé, noter les points à discuter.
- Réviser les compétences du poste et noter les points à discuter.
- Réfléchir à des exemples précis qui aideront l'employé.
- Trouver des solutions pour améliorer les points faibles et remédier aux problèmes.
*Lors de l'entretien, laissez tout de même le soin à l'employé de suggérer ses propres solutions avant de lui recommander les vôtres.
- Efforcez-vous de prévoir les problèmes et la manière de les aborder.

4. LES OBJECTIFS CONVENUS POUR LES 6 À 12 PROCHAINS MOIS SONT-ILS PRÉCIS ET FACILES À COMPRENDRE ?

- Choisissez au maximum 2 à 3 objectifs pour la prochaine année.
- Spécifiez les activités formatrices, les critères et les mesures d'évaluation.
- Précisez l'échéancier attendu pour l'accomplissement de ces objectifs.
- Précisez les interactions importantes que l'employé devra avoir avec d'autres personnes pour accomplir son travail.
- Pensez aux types d'assistances nécessaires (ressources, décisions, informations, conseils).

Voir **en annexe** pour plan d'amélioration des compétences (inclus dans formulaire d'appréciation de la performance).

- Indiquer d'autres tâches contribuant au développement de l'employé
- Veillez à ce qu'il ait assez de temps pour les accomplir.
- Fixez des délais.

5. ÊTES-VOUS PRÊT À ÉVALUER ?

Voici 9 questions importantes qu'un évaluateur doit se poser pour savoir s'il est prêt à évaluer les autres :

- Suis-je disposé à être juste et objectif?
 - ✓ Est-ce que je ne risque pas de laisser un incident récent influencer mon appréciation de la prochaine personne sur la liste? Si oui, dois-je remettre cette tâche à plus tard?
- Ai-je peur qu'un employé ambitieux ne prenne ma place?
 - ✓ Si j'ai l'impression qu'une personne convoite mon poste, suis-je certain de juger la situation avec réalisme; suis-je prêt à ne pas en tenir compte dans mon évaluation officielle?
- Suis-je prêt à consacrer suffisamment de temps à la préparation de l'appréciation et à l'entretien d'appréciation?

- Suis-je convaincu que les méthodes d'appréciation et de classement des employés de la société sont valables? Si non, puis-je faire quelque chose ou dois-je me conformer à la pratique habituelle?
- Me suis-je suffisamment préparé en étudiant attentivement le guide d'appréciation et les autres documents fournis par le service du personnel?
- Est-ce que je ne risque pas de me laisser influencer par mes préférences personnelles lorsqu'il faut décider si un employé est prêt à être muté de mon service?
 - ✓ Hésiterais-je à voir le fonctionnement de mon service perturbé par la perte d'un collaborateur précieux?
- Suis-je prêt à laisser de côté les traits de personnalité ou les habitudes qui me déplaisent personnellement et qui n'ont pas d'effet sur les performances?
- Est-ce que j'évite instinctivement les discussions avec un subordonné sur les points qui me paraissent critiquables? Mes techniques d'entretien sont-elles correctes? Est-ce que je refuse l'aide éventuelle du service du personnel parce que je ne veux pas reconnaître que j'ai besoin de perfectionner mes techniques d'entretien?
- Est-ce que, tout en me déclarant en faveur de l'appréciation par les supérieurs, je retarde ce travail pour m'occuper d'affaires plus urgentes?

Au cours de l'entretien

1. CARACTÉRISTIQUES D'UN BON INTERVIEWEUR

a. Exprimez-vous à la première personne pour formuler clairement et directement vos souhaits

- Exemple : « Je tiens à ce que tu arrives à l'heure tous les matins ». « Je voudrais discuter de ton assiduité ».
- Et non pas : « Tu es en retard tous les matins ». « Tu t'absentes souvent ».
- Le propos qui commence par « tu » contient une accusation implicite et met l'employé sur la défensive.

b. Formulez des appréciations pour renforcer les comportements souhaités et pour corriger ceux qui ne conviennent pas

- Écoutez attentivement ce que les employés ont à dire. Lors d'un entretien, l'employé parle 90 % du temps et l'employeur 10 %.
- Reconnaissez les idées et les apports de vos employés.

2. DÉMARCHE

a. Démarche générale

- Révisez avec l'employé les habiletés et les responsabilités liées à son poste. Assurez-vous que l'employé comprenne bien les exigences du poste.
- Comparez vos résultats avec ceux que l'employé a notés sur le formulaire.

- Demandez à l'employé ce qu'il pense des performances depuis sa dernière évaluation.
 - Efforcez-vous d'instaurer un dialogue axé sur la solution des problèmes, en utilisant le « nous » plutôt qu'en s'opposant à l'employé.
 - Formulez des appréciations constructives : attirez l'attention sur certaines réalisations de l'employé au cours de cette période.
 - Indiquez un ou deux domaines dans lesquels l'employé pourrait progresser.
 - ✓ Sollicitez ses suggestions, ce qui l'encouragera aussi à reconnaître les points faibles.
 - ✓ Ne dépassez jamais une ou deux appréciations négatives lors d'une entrevue. C'est le maximum qu'un employé anxieux peut accepter en une fois.
 - Évitez les discussions qui aboutissent rapidement à des impasses.
 - ✓ Si la situation est bloquée, parlez des appréciations de son propre point de vue et indiquez à l'employé ce qui se passera s'il continue à procéder comme il l'a fait.
 - ✓ Montrez autant de souplesse que possible.
 - Vérifiez souvent que l'employé comprend parfaitement les points discutés.
 - Achevez la séance en résumant les performances générales de l'employé et en l'encourageant à poursuivre ses efforts.
 - Planifiez une rencontre de suivi pour des points d'amélioration.
- c. Si l'employé n'est pas d'accord**
- Écoutez, découvrez sur quel point exactement il n'est pas d'accord.
 - Indiquez votre position et pourquoi vous la voyez ainsi.
 - Si vous ne pouvez résoudre sur le moment, planifiez une autre rencontre afin de compléter votre information.
 - Demeurez calme, argumenter n'est pas la solution.
 - Si l'employé est en colère, permettez-lui de ventiler en autant que la personne ne vous insulte pas. En écoutant, la situation devrait se calmer.
 - Revenez toujours sur les faits et non sur les perceptions de manière à mettre de côté les émotions.
- d. Si l'employé n'a aucune réaction**
- Il semble être d'accord sur tout et n'a aucune réaction?
 - ✓ Demandez des questions, recherchez des solutions.
 - ✓ Faites en sorte de faire parler la personne et qu'elle s'engage sur un plan d'action.

3. 10 ÉTAPES POUR DONNER UN FEED-BACK CONSTRUCTIF

- Aller directement au but
 - ✓ Le but de cette rencontre est ...
 - ✓ Je t'ai demandé de venir me rencontrer pour discuter...
 - ✓ J'aimerais passer quelques minutes à discuter comment tu...
- Précisez pourquoi vous désirez avoir cette conversation
 - ✓ Je suis préoccupé par le fait que...
 - ✓ Un problème est arrivé et...
- Décrivez ce que vous savez
 - ✓ En décrivant sa propre réaction, on laisse l'employé libre de l'utiliser à sa convenance. En évitant de porter un jugement, on évite une réaction défensive.
 - ✓ J'ai vu...
 - ✓ Quand on m'a informé de ..., j'ai regardé le problème et...
- Décrivez les conséquences si le comportement se poursuit
 - ✓ Si cela se reproduit, alors...
 - ✓ S je me mets à la place du client, je ...
- Décrivez comment vous sentez face à ce que vous savez
 - ✓ Je suis vraiment inquiet...
 - ✓ Je ne pense pas que ce soit correct...
 - ✓ Je suis vraiment fâché que les erreurs continuent de se produire...
- Encouragez l'autre personne à vous donner sa version des faits
 - ✓ C'est ce que je sais, par contre toi quel est ton point de vue?
 - ✓ Est-ce que je décris bien la situation?
 - ✓ Ok, maintenant quelle est ta réaction?
- Demandez autant de questions qu'il est nécessaire pour bien comprendre le point de vue de l'autre personne
 - ✓ Bien, comment savais-tu que ...
 - ✓ Et alors, qu'est-ce qui est arrivé?
 - ✓ Si tu as fait cela, alors pourquoi ...
- Décidez des actions précises qui doivent être faites, quand et faites-le savoir à l'autre personne
 - ✓ Je crois que tu devrais...
 - ✓ À notre prochaine réunion, tu devras...
- Résumez la conversation
 - ✓ Récapitulons notre conversation, tu... et je...
- Assurez un suivi
 - ✓ Je te contacterai le...

Comportements efficaces	Comportements inefficaces
Écouter	Préparer sa réplique
Poser des questions	Jouer aux devinettes
Reformuler le message	Présumer qu'on comprend
Vérifier le consensus	Présumer le consensus ou un cas isolé
Garder son autonomie	Céder à la pression du groupe
Montrer sa volonté de donner et de recevoir du feed-back	Demander du feed-back alors qu'on retient ses propres perceptions et réactions

Feed-back efficace	Feed-back inefficace
Immédiat	Retardé
Axé sur le comportement ou l'action observée	Saute aux conclusions; étiquette l'autre; présume des motifs
Jugements de valeur	Réactions émotives, sentiments personnels
Appuyé ou donné par plusieurs personnes	Perception d'une seule personne
Demandé et susceptible d'être accepté	Imposé quand l'autre n'est pas prêt à le recevoir
Donné avec précaution	Porte des accusations; donné trop tard
Incite à l'action	N'incite pas à l'action

Après l'entretien

1. SUIVI

- L'employé rédige un résumé de la discussion, notamment en ce qui concerne les objectifs convenus, ce qui permet de vérifier une dernière fois qu'il n'y a pas de malentendu. L'employé et le superviseur conservent chacun un exemplaire de ce résumé.
- L'employé et le supérieur doivent discuter de tout changement apporté aux objectifs.
- Continuez à formuler des appréciations et à discuter les performances de manière régulière et lorsqu'un problème se pose.
- Indiquez à votre agenda au moins 3 rencontres de suivi au cours de l'année. Si certaines actions n'ont pas été accomplies, vous pouvez faire immédiatement un correctif. Si au contraire, l'employé atteint ses objectifs, il est important de le reconnaître.

2. QUELLES SONT LES QUESTIONS IMPORTANTES À POSER LORSQU'ON PASSE EN REVUE LES APPRÉCIATIONS RÉALISÉES PAR LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT?

Voici une liste de contrôle qui permet d'améliorer la qualité des appréciations réalisées par les cadres au sujet de leur personnel :

- Toutes les rubriques du formulaire d'appréciation sont-elles correctement remplies?
- L'appréciation donne-t-elle une image complète des performances de l'employé?
- Les observations et les exemples sont-ils assez précis?
- Le classement général découle-t-il des notations particulières?
- L'évaluateur a-t-il accordé à un facteur particulier une importance telle que celui-ci déforme la notation globale?
- Si l'on compare cette appréciation aux autres réalisées par la même personne, constate-t-on une cohérence générale (par exemple, la tendance à donner des notes systématiquement faibles, moyennes ou élevées)?
- Le cadre donne-t-il à son supérieur les renseignements nécessaires pour lui permettre de prendre des décisions de promotion, mutation ou licenciement?

Le feed-back 360°

1. DÉFINITION

Le feed-back 360° consiste essentiellement à recevoir une évaluation qui porte sur des comportements spécifiques au travail et qui **provient de plusieurs sources**. Il se révèle un puissant levier de développement des organisations et de leur personnel. Il contribue à l'amélioration des systèmes traditionnels d'évaluation de la performance.

a. Les principales sources

- Supérieurs
- Collègues
- Subordonnés
- Clients internes et externes (s'il y a lieu)

b. Utilité d'un système de feed-back 360°

- Valider vos perceptions par rapport aux forces et aux faiblesses de votre leadership et de votre efficacité personnelle au travail en la comparant à la perception de vos supérieurs, collègues et de vos subordonnés.
- Donner l'occasion de vous fournir une information des plus complètes et valides pour élaborer un plan de développement personnel pertinent et stimulant.

2. LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES D'UN SYSTÈME DE FEED-BACK 360°

L'évalué réalise sa propre évaluation et la compare à celle de ses évaluateurs par la suite. Un bon système devrait présenter les caractéristiques suivantes :

- Démarre avec la participation active et engagée de la direction.
- Se fonde sur un questionnaire valide qui reflète les valeurs de l'organisation.
- Assure le caractère confidentiel des feed-back et l'anonymat des évaluateurs.
- Communique très clairement aux participants les objectifs, la démarche et l'usage du système.
- Présente aux participants un rapport clair, facile à comprendre et à interpréter dont les résultats s'appuient sur des techniques statistiques valides et pertinentes.
- Élabore un plan de développement efficace et stimulant.
- Fait l'objet d'un suivi rigoureux qui renforce la mise en œuvre du plan de développement des participants.

3. AVANTAGES

- Améliore la performance des cadres
- Améliore la communication dans l'organisation
- Améliore l'atmosphère de travail
- Améliore la productivité et l'efficacité des cadres
- Le feed-back est plus objectif puisqu'il y a plusieurs sources
- Le feed-back est plus juste et équitable

4. INCONVÉNIENTS

- Seulement pour les cadres et non pour les employés
- Processus relativement lourd
 - ✓ Conception du questionnaire
 - ✓ Explication de la démarche
 - ✓ Réponse
 - ✓ Compilation
- Beaucoup de temps
 - ✓ 3 à 5 personnes doivent évaluer un individu. *Un individu doit évaluer maximum 8 personnes.
 - ✓ Pour compléter les formulaires
 - ✓ De compilation
 - ✓ Pour faire le feed-back
- Coût de photocopies
- Coûteux si l'organisation choisit une démarche informatisée

Voir **en annexe** un exemple de questionnaire 360 °.

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Processus pour la conception d'une politique de rémunération

1. OBJECTIF

- Sert à attirer, retenir et motiver du personnel compétent. Permet d'assurer l'équité entre les employés.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

La rémunération est un facteur important d'attraction et de rétention du personnel, surtout en contexte de pénurie appréhendée de main d'œuvre qualifiée. On ne peut se permettre de perdre des employés rentables ou de voir leur rendement diminuer parce qu'ils croient, à tort ou à raison, qu'on ne les estime pas à leur juste valeur. La démarche qui suit peut faciliter la mise en place d'une politique de rémunération.

Réflexion préliminaire

1. DÉTERMINER LA PHILOSOPHIE DE GESTION DES SALAIRES

La gestion des salaires doit refléter l'importance qu'attache la direction à traiter son personnel de façon juste et équitable en tenant compte du marché, de la valeur relative des différents postes et du rendement de travail de chaque individu.

Quelques principes directeurs :

- Reconnaître les différences dans les niveaux de responsabilités des postes.
- Considérer le rendement individuel de chaque individu.
- Attirer, retenir et motiver du personnel compétent.
- Tenir compte du marché concurrentiel : faire en sorte que l'échelle salariale soit harmonisée avec celle d'entreprises comparables du secteur.
- Respecter la capacité de payer de l'organisation.

Analyse de la situation

1. CRÉER UN COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Le Comité sur la rémunération est formé généralement de membres du conseil d'administration et/ou des propriétaires, du directeur général, du directeur des ressources humaines, ainsi que des personnes ressources que le Comité jugera utile de s'adjoindre.

Responsabilités du comité :

- Examiner et réviser toutes les descriptions de tâches.
- Participer à la définition de la méthode d'évaluation des postes.
- Établir la classification de chacun des postes en tenant compte de la méthode d'évaluation approuvée.

Le comité est en outre chargé d'établir la classification des nouveaux postes créés ou des postes dont le contenu est modifié à la suite de changements approuvés par le directeur du service concerné. La classification des postes doit être ratifiée par le directeur général ou le conseil d'administration.

2. PROCÉDER À UNE ENQUÊTE DE RÉMUNÉRATION

L'enquête de rémunération (voir modèle **en annexe**) auprès d'organisations semblables (taille de l'organisation, région, chiffre d'affaires, type d'industrie : manufacturier, service, commerce, etc.) permettra de comparer la rémunération de l'organisation au marché. On doit cependant porter attention aux faits suivants :

- Est-ce que l'emploi correspond bien à l'emploi comparé du marché?
- Le titre d'emploi est-il adéquat considérant les responsabilités?
- Le titulaire du poste dans l'organisation se compare-t-il au titulaire-type du marché (degré d'expertise, scolarité, expérience, etc.)?

3. ÉTABLIR LA VALEUR DES POSTES – ÉQUITÉ INTERNE

a. Descriptions d'emplois

- Pour établir la valeur de postes, on doit se baser sur les descriptions d'emplois. Si elles ne sont pas disponibles, elles devront être rédigées. Chaque description d'emploi doit être signée par le titulaire du poste et approuvée par son supérieur hiérarchique avant le début de la classification des postes.

b. Évaluation des postes par la méthode de classement hiérarchique

- Lorsqu'on utilise cette méthode, on établit la valeur relative des postes entre eux en portant un jugement global sur l'importance d'un poste par rapport aux autres postes, à la lumière des informations contenues dans les descriptions d'emploi. Il ne s'agit pas d'évaluer les qualités ou les compétences, ou encore le rendement de travail du titulaire, mais de soupeser l'importance relative des tâches à accomplir pour atteindre les objectifs de l'organisation. Voir modèle **en annexe**.
- On peut se baser sur des critères tels que:
 - ✓ Responsabilité;
 - ✓ Supervision;
 - ✓ Connaissances;
 - ✓ Expérience;
 - ✓ Habiletés professionnelles;
 - ✓ Conditions de travail.

Structure salariale

1. DÉFINIR LES CLASSES SALARIALES

Une classe de salaires (voir modèle **en annexe**) correspond à un niveau hiérarchique donné dans l'organisation. Une classe regroupe habituellement des emplois dont les exigences sont semblables ou équivalentes et pour lesquelles le traitement salarial serait le même.

a. Pourquoi regrouper les emplois en classes d'emplois?

- Aspect administratif
 - ✓ Lorsqu'on regroupe les emplois équivalents en classes, on limite le nombre de décisions à prendre; les décisions en matière de salaires toucheront un groupe d'emplois (une classe) plutôt que chacun des emplois.
- Équité
 - ✓ L'usage de classes d'emplois facilite la communication et la justification d'une structure salariale. Des emplois étant perçus comme ayant des exigences égales seront traités de la même façon.

b. Nombre de classes d'emplois

Principaux facteurs influençant le nombre de classes d'emplois :

- Le nombre d'emplois concernés : plus le nombre d'emplois est élevé, plus le nombre de classes peut être élevé.
- La variation entre les exigences des divers emplois : plus les exigences des emplois visés diffèrent, plus le nombre de classes tend à s'accroître.
- L'écart entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus faible : plus cet écart est grand, plus le nombre de classes d'emplois peut être important.
- Les politiques de l'organisation : le nombre de classes doit être élevé lorsqu'une entreprise adopte une politique de taux de salaires identique pour tous les titulaires d'emplois équivalents puisque seule une promotion peut permettre d'augmenter le salaire.

Note : Depuis quelques années, on observe une tendance à une diminution du nombre de classes à l'intérieur des structures salariales. Cette situation permet à l'organisation de s'attaquer au problème de compressions salariales résultant de la diminution des écarts entre leurs salaires les plus élevés et les plus faibles. Elle répond au désir des organisations de faire en sorte que le passage d'une classe d'emplois à une autre, par voie de promotion, soit intéressant sur le plan monétaire aux yeux de leurs employés.

c. Bornes

On précise à ce moment l'écart entre les bornes de classes, c'est-à-dire entre le début en points et la limite de la classe en points pour toutes les classes. On peut estimer que deux emplois sont équivalents lorsqu'il y a 15 % ou moins de différence entre leurs résultats d'évaluation.

d. Déterminer les écarts interclasses

En général, on devrait retrouver au moins 10 % entre les standards (médianes) de chacune des classes. Si la différence entre les deux classes est moindre, on devrait considérer regrouper les emplois dans une seule classe. Cependant, l'enquête salariale doit guider le choix des écarts interclasses.

2. DÉTERMINER DES FOURCHETTES SALARIALES (ÉCHELLES SALARIALES)**a. Identifier le type de fourchettes retenues**

En pratique il est possible d'identifier trois solutions :

- les fourchettes salariales avec échelons
- les fourchettes salariales sans échelons
- les fourchettes salariales mixtes (une partie avec échelons, une partie sans échelon).

b. Établir les échelons des classes salariales

Pour chacun des postes, il faut déterminer les différents seuils de différence pour encourager l'employé à progresser sans toutefois dépasser le marché. Par exemple, il pourrait y avoir une différence de 4 % entre chacun des échelons.

c. Établir les règles de passage d'un échelon à l'autre

Pour chacun des postes, il faut déterminer les façons de procéder pour que l'employé monte les échelons. Ceci peut se faire naturellement avec l'ancienneté, mais ça peut aussi se faire en lien avec la formation de la personne, l'expérience qu'elle acquiert ou selon des évaluations de rendement effectuées à temps fixe.

3. DÉTERMINER LES SALAIRES INDIVIDUELS

Après avoir déterminé les taux de salaires des emplois, l'organisation doit décider si elle accorde le même salaire (taux unique) à tous les titulaires d'un emploi, ou si les salaires varieront d'un titulaire à l'autre à l'intérieur d'une certaine fourchette selon diverses caractéristiques individuelles, comme l'expérience, les années de service ainsi que le rendement de l'employé. La prise en considération de ces caractéristiques permet à l'organisation de s'assurer de l'équité individuelle des salaires versés à ses employés.

a. Expérience

L'expérience des employés constitue un critère potentiel de détermination des salaires individuels. On avance alors l'argument qu'il est équitable et accepté que deux employés occupant le même emploi, mais n'ayant pas la même expérience de travail aient des salaires différents. La reconnaissance monétaire de l'expérience des employés ne peut pas s'appliquer d'une façon uniforme d'une classe d'emplois à une autre. En effet, l'apprentissage peut être de deux semaines pour certains emplois et de deux ans pour d'autres.

b. Ancienneté

Certaines organisations reconnaissent l'ancienneté des individus en guise de gratitude pour les années de services rendus.

c. Rendement

La reconnaissance du rendement des employés est un des concepts universellement acceptés dans l'administration des salaires. La non reconnaissance monétaire du mérite relatif des employés ne peut que soulever de sérieux problèmes d'iniquités.

Le tiers des entreprises offrent maintenant des bonus aux employés sous différentes formes. Les bonus sont donnés pour rencontrer les buts suivants : créer des incitatifs pour réduire les coûts, récompenser les employés pour avoir fait un bon travail et encourager les employés à penser comme s'ils étaient les propriétaires de l'organisation.

Le bonus révèle le niveau de responsabilité dans l'organisation. Plus une personne a de responsabilités, plus la portion bonus dans sa rémunération sera élevée par rapport à son salaire fixe. Au niveau hiérarchique supérieur, le personnel est plus imputable du succès de l'organisation.

d. Corriger les taux de salaires (répercussions sur les salaires - voir modèle en annexe)

- Solutions visant à corriger les taux de salaires en deçà du salaire prévu :
 - ✓ offrir l'augmentation de salaire à une date fixe pour tous les employés;
 - ✓ répartir l'augmentation de salaire en plusieurs parties et l'accorder à des périodes fixes (par exemple, à tous les trois mois).
- Solutions visant à corriger les taux de salaires au-delà du salaire prévu :
 - ✓ ne pas offrir d'augmentation de salaire jusqu'à ce que l'employé ait rejoint l'échelle salariale.

4. S'ASSURER QU'IL Y AIT UNE MISE À JOUR ANNUELLE DE LA STRUCTURE SALARIALE.

Annuellement il est bon de réviser l'échelle salariale. Certes, l'échelle doit être ajustée au coût de la vie, mais c'est l'occasion de vérifier les descriptions d'emploi et de s'assurer que certains n'ont pas vu leur responsabilité augmenter.

5. TABLEAU EXPLICATIF DE LA DÉMARCHE D'UNE POLITIQUE SALARIALE.

Voir [en annexe](#).

6. TABLE DES MATIÈRES D'UNE POLITIQUE SALARIALE

Voir modèle [en annexe](#).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Procédure sur la rédaction d'un contrat de travail

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Faciliter l'embauche et simplifier les conditions de rupture par consentement mutuel.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

ENTRE NOM de l'organisation, organisation ayant son siège social au ?, agissant et représentée par Monsieur/Madame ?, TITRE D'EMPLOI;

ET Nom et adresse

ATTENDU que **NOM** sera employé en qualité de **TITRE D'EMPLOI**

ATTENDU que **NOM** est prêt à fournir les services professionnels aux conditions mentionnées ci-après.

LES DEUX PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT

1. DATE DU DÉBUT DE CE CONTRAT

La date du début de l'exécution de ce contrat est fixée au ?.

2. DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS

Les devoirs et responsabilités qui figurent dans la description d'emploi incluse (à fournir), font partie du contrat.

3. LIEU DE TRAVAIL

Le travail sera effectué principalement aux bureaux de ? à l'adresse ci-haut mentionnée. Au besoin, si la situation le requiert et que **NOM** y consent, le travail pourra être effectué à l'extérieur chez des clients et/ou dans d'autres établissements de l'organisation.

4. HORAIRE/CALENDRIER DE TRAVAIL

L'horaire normal de travail est établi à ??? heures/semaine. Il est réparti du lundi au vendredi de 8 h à 16 h 30.

Cependant la répartition sur les jours et les heures de la semaine pourra varier selon la charge de travail et les obligations personnelles de l'employé.

En haute saison, selon entente entre les 2 parties, le nombre d'heures pourra être supérieur à ??? heures par semaine en fonction des besoins de l'organisation. Toutefois, ces heures seront cumulées et pourront être prises à la discrétion de l'employé en période moins achalandée.

5. ORGANISATION DE TRAVAIL

Afin d'effectuer un travail professionnel et productif, l'organisation fournira à **NOM** un local fermé avec les équipements habituels de bureautique soit : un ordinateur de technologie récente, une imprimante, un scanneur ect...

Dans un objectif d'efficacité et pour éviter toute erreur, l'employé devra avoir accès au système comptable en ce qui a trait aux données sur les clients (achats, créance, transport) ainsi qu'au détail des ventes.

Advenant le cas où **NOM** ait à se déplacer fréquemment pour les besoins de l'organisation, un cellulaire lui sera fourni avec des options de réception et d'envoi de courriels. L'équipement sera payé et maintenu par l'organisation et restera sa propriété.

Le salarié devra prendre soin du matériel qui lui est confié.

6. BUDGET MARKETING

Advenant le cas où **NOM** doive répondre d'objectifs de ventes mesurables, elle aura un budget de marketing affecté pour le développement des ventes. Ce budget sera déterminé en fonction des objectifs visés.

7. RÉMUNÉRATION

a. Rémunération directe

NOM bénéficiera d'un salaire hebdomadaire de : ?????. Ce salaire sera augmenté de ? %, la deuxième année et de ? % la troisième année. Augmenté de ? % annuellement à compter de la date de l'exécution de ce contrat.

b. Fréquence de paiement

À la semaine.

c. Le mode de versement

Par dépôt bancaire.

d. Bonis (incitatifs)

La bonification au rendement représentant un incitatif certain tant à l'avantage de l'employé que de l'employeur, elle pourra être déterminée quant à son taux, aux objectifs à rencontrer et au mode de paiement au début du mandat s'il y a lieu.

8. ASSURANCE COLLECTIVE

Le coût de l'assurance collective sera partagé ; ? % seront payés par l'organisation et ? % seront déduits du salaire de l'employé. L'assurance collective est effective à la date d'entrée en fonction.

9. REMBOURSEMENT DES FRAIS

L'organisation remboursera à l'employé ses frais de déplacement et autres frais encourus dans l'exercice de ses fonctions.

Les frais de déplacement seront remboursés à l'employé au taux de ???/km pour la première année, ce montant sera ajusté selon l'indice des prix à la consommation pour la 2^e et la 3^e année du contrat.

Les frais de repas et d'hébergement seront remboursés à l'employé sur présentation des pièces justificatives raisonnables approuvées par l'employeur.

10. CONGÉS

a. Durée de vacances et conditions

L'employé a droit à un congé annuel (vacances payées) de quatre (4) semaines par année dont 2 semaines consécutives. Il est entendu que l'ensemble des vacances sera planifié conjointement avec le supérieur immédiat.

b. Autres congés

Les congés fériés et autres congés sociaux sont ceux prévus dans l'organisation pour les autres employés.

11. ABSENCES DU TRAVAIL

En cas de circonstances incontrôlables : tempêtes, maladie, le salaire sera versé intégralement; un maximum de cinq (5) jours monnayables est accordé par année.

12. CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ

NOM s'engage, tant pendant la durée du présent contrat, qu'après sa cessation, à observer la discrétion la plus absolue sur les informations de toute nature concernant le fonctionnement et les activités de l'organisation.

NOM s'engage à ne sortir aucun document de la société, disquette ou tout autre support qui ne lui soit pas personnel, sauf autorisation expresse de l'employeur.

13. RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

En cas de différend important, les deux parties conviendront d'utiliser un médiateur nommé conjointement par les parties.

14. PROGRAMME DE COMPENSATION

Le programme de compensation suivant sera applicable uniquement dans le cas de la fermeture du poste de l'employé s'il y a vente ou fusion de l'organisation et ce en reconnaissance des services rendus par le passé. L'organisation convient de verser à **NOM** les sommes suivantes :

- 1 mois de salaire par année de service : ??? \$
- Honoraires pour programme de réaffectation de l'employé : ??? \$.

Il est entendu que les honoraires pour le programme de réaffectation de l'employé seront payés par l'organisation, sur présentation des factures d'honoraires uniquement et jusqu'à concurrence du montant inscrit. On entend par programme de réaffectation, tout processus de reclassement, évaluation du potentiel de l'individu, etc.

15. ANNULATION DU PRÉSENT CONTRAT

Le présent contrat est pour une durée déterminée de ??? ans et ne pourra être annulé avant ce terme que dans les conditions suivantes :

- Par l'employeur, en cas de décès de l'employé ou de faute grave et ce sans préjudice d'une éventuelle action en dommages et intérêts. Dans ces conditions, aucune rémunération ne sera versée à l'employé après l'annulation du contrat.
- Par l'employeur « sans motif valable » : l'employeur donnera à l'employé un préavis écrit de huit (8) semaines et lui versera le salaire et les avantages pour la période de préavis tel que convenu. Une indemnité compensatoire de ??? \$ sera ajoutée au montant du préavis.
- Par l'employé « sans motif valable » : l'employé donnera un préavis de huit (8) semaines. L'employeur lui versera le salaire et les avantages correspondant à la période de préavis, tel que convenu.

16. RECONDUCTION DU CONTRAT

Le contrat sera automatiquement reconduit à la fin de la période de ??? ans, sauf si l'une des deux parties informe l'autre partie de son intention de ne pas reconduire le contrat et si cette notification est reçue par sa destinataire au moins de (6) mois avant la fin de la période en question. Si l'employé choisit lui-même de ne pas reconduire le contrat, aucune indemnité ne lui sera versée.

Établi en deux exemplaires à ???, le ? chacune des parties reconnaissant avoir reçu un exemplaire.

Nom et titre de l'emploi
Nom de l'organisation

NOM

Voir formulaire [en annexe](#).

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département
Titre du supérieur du département

Date : _____

Procédure sur la rédaction d'un manuel de l'employé

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Préciser les règles de fonctionnement de l'organisation et permettre aux employés de mieux connaître l'organisation et ses attentes envers eux.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. L'IMPORTANCE D'UN MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Le manuel de l'employé est un outil de gestion qui permet aux employés de mieux connaître l'organisation et ses attentes envers eux. Il assure une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement, des procédures et des conditions de travail. L'organisation démontre ainsi qu'elle se soucie de ses salariés et qu'elle fait tout en son pouvoir pour établir une structure interne cohérente. Ce manuel peut également être utilisé comme moyen de communiquer l'information utile à l'intégration, à l'engagement et au développement du sentiment d'appartenance des employés.

2. OBJECTIFS ET AVANTAGES DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

- Définir les attentes et les orientations de l'organisation
- Donner de l'information à tous les employés
- Préciser les règles de fonctionnement de l'organisation
- Favoriser l'engagement des employés
- Faciliter la diffusion des pratiques courantes aux employés
- Prévenir les conflits de travail
- Résoudre plus rapidement des problèmes humains

3. LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UN MANUEL DE L'EMPLOYÉ

- Obtenir l'approbation et l'appui de la haute direction sur l'élaboration et le respect du manuel de l'employé.
- Recueillir tout le support (les documents d'information, les ressources matérielles, le temps nécessaire, etc.) afin de pouvoir effectuer une réflexion approfondie sur les enjeux liés aux ressources humaines.
- Effectuer la rédaction du manuel de l'employé.
- Il est important que les employés et la haute direction soient en accord avec ce document pour le faire respecter et le suivre. Ainsi, il est bon de le faire approuver par la direction et par le représentant des employés.
- Présenter et distribuer le manuel de l'employé aux employés actuels et futurs.

- Faire la mise à jour du document.
- Pour l'ensemble des étapes, il est suggéré de former un comité de travail composé de gestionnaires qui, à l'occasion, peuvent consulter les employés. Il est important que les gestionnaires sélectionnent l'information qui soit représentative des valeurs de l'organisation afin de les transmettre aux employés. Cette étape est optionnelle au bon déroulement du projet, mais elle est conseillée.

4. RÈGLE À SUIVRE POUR LA RÉDACTION D'UN MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Utiliser une syntaxe simple, précise et claire, en évitant les structures de phrases complexes. Les mots qui ne contribuent pas à fournir des renseignements utiles devraient être exclus.

- Déterminer et utiliser un format précis pour la conception du manuel de l'employé (favorise l'uniformité).
- Vous pouvez vous référer à l'**annexe** pour un exemple de table des matières d'un manuel de l'employé.

5. PRÉSENTATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

- Un titre et des sous-titres pour chaque clause ou section
 - ✓ Le titre doit être évocateur et simple.
- Le texte (la politique de gestion des ressources humaines)
 - ✓ Doit contenir ce que l'employeur ou l'organisation attend de son employé, les conséquences du non-respect de la politique, etc.
 - ✓ Doit aussi contenir une explication qui introduit la raison de la politique de gestion des ressources humaines.
- Les exclusions et les exceptions
 - ✓ Doit contenir toutes les situations, les événements, les personnes qui ne sont pas touchés par cette clause, par exemple, le personnel cadre.
- Pied de page
 - ✓ Dans le pied de page, indiquez la date de création de la clause, le nom de l'organisation qui l'a créé (ou la succursale) ainsi que, s'il y a lieu, la date de sa dernière modification.

6. RÉVISION

Le manuel de l'employé doit toujours être d'actualité et en respect avec la philosophie de l'organisation. Lorsque le manuel de l'employé est révisé, il doit être de nouveau approuvé par la haute direction.

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

COMMUNICATION

Processus de gestion des plaintes

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Corriger les problèmes immédiats et permettent de trouver des idées pour améliorer les services.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. QUELLES SONT, SELON VOUS, LES PLAINTES QUE VOUS RECEVEZ LE PLUS SOUVENT?

2. POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE GÉRER LES PLAINTES DES CLIENTS?

a. Savoir si certains clients sont insatisfaits

Si la plupart des clients insatisfaits ne se plaignent pas, comment savoir pourquoi ils sont insatisfaits? L'entreprise moyenne n'entend jamais parler de 96 % de ses clients insatisfaits.

b. Améliorer les produits et le service

En se plaignant lorsqu'ils estiment ne pas en avoir eu pour leur argent, les clients fournissent à l'entreprise une occasion de corriger le problème immédiat et de rétablir sa cote d'estime. **L'expérience montre que les clients qui se plaignent des produits et services continuent de faire affaire avec les entreprises concernées et d'acheter leurs produits s'ils ont la conviction que leur plainte a été réglée de manière équitable.**

La recherche sur le comportement des plaignants révèle qu'une fraction seulement des clients insatisfaits portent plainte et donnent par le fait même à l'entreprise la possibilité de corriger le problème. **Il semble que certains clients négligent de porter plainte parce qu'ils doutent de la volonté ou de la capacité de l'entreprise de régler les différends équitablement.** Ils cessent tout simplement d'être clients de l'entreprise et font part à d'autres de leurs critiques à l'égard de cette entreprise ou de ses produits.

c. Réduire des coûts

Un bon service de redressement entraîne des coûts, mais un mauvais service est également onéreux. Aucune entreprise ne peut se permettre de perdre des clients, ne serait-ce que parce qu'il en coûte beaucoup plus pour remplacer un client que pour le conserver; la plupart des experts de l'industrie s'entendent pour dire qu'il en coûte cinq fois plus. Dans un service de redressement, vous utilisez les fonds qui habituellement servent à courtiser constamment de nouveaux clients pour réduire la désertion de la clientèle existante.

Ces constatations montrent bien l'importance pour une entreprise de se doter d'un système de gestion des plaintes bien annoncé et d'accès facile. Une plainte non déposée peut faire autant de dommage qu'une plainte mal gérée ou non réglée.

3. LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

a. Le rôle de la direction (comité de gestion)

Les attitudes de la direction se reflètent dans la conduite des employés et dans le rendement de l'entreprise. La détermination des décideurs de haut niveau à rendre la gestion des plaintes efficace motive et incite tout le personnel à faire des efforts pour satisfaire la clientèle. La responsabilité de la direction est la suivante :

- Rédige des politiques et des procédures écrites permettant de régler rapidement et équitablement les plaintes.
 - ✓ Ces politiques et procédures doivent être consignées par écrit et transmises à tous les services concernés, en insistant sur le fait que les employés sont individuellement responsables du règlement juste et courtois des plaintes. À titre d'exemple, il se peut que les employés préposés à la vente ou au service aient du mal à régler des plaintes objectivement s'ils ont l'impression que leur évaluation de rendement peut en souffrir. Lorsque la direction a clairement défini les pouvoirs hiérarchiques, il devrait être possible de résoudre les problèmes avec les clients rapidement et de manière satisfaisante.
- Révise les politiques et procédures.
 - ✓ La direction doit examiner périodiquement les procédures de gestion des plaintes et, au besoin, trouver des moyens pour les améliorer. Il faut veiller tout particulièrement à améliorer la communication et la coordination entre le service de traitement des plaintes et les services d'exploitation. Des sondages périodiques auprès des clients permettront d'établir si les procédures de traitement des plaintes répondent vraiment à leurs besoins et s'ils ont l'impression que les modalités de remboursement, de réparation, d'échanges et autres mesures de redressement sont équitables.
- Reçoit les recommandations du responsable aux plaintes.

b. Les chefs de service ou les responsables de secteur

- Sont responsables de l'application de la présente politique dans leur secteur.
- Traitent l'information de gestion relative aux plaintes adressées à leur niveau et qui concernent leur secteur.
- Doivent remettre au coordonnateur aux plaintes le dossier terminé ainsi que le formulaire de plainte complété.
- Sont responsables de traiter ou de faire traiter les plaintes qui leur sont référées ou qu'ils reçoivent d'un plaignant.
- Voient à ce que les employés sous leur responsabilité soient informés de la présente politique.

c. Les employés

- Collaborent ou procèdent au traitement des plaintes qui leur sont référées ou qu'ils reçoivent d'un plaignant.
- Consignent les éléments d'information pertinents des plaintes reçues.
- Transmettent l'information de gestion à leur supérieur immédiat.

d. Le responsable aux plaintes

- A le pouvoir d'intervenir dans le traitement des plaintes reçues dans les différents services ou secteurs s'il le juge nécessaire.
- Est responsable de développer la politique de gestion des plaintes.

- Coordonne l'application de la politique.
- Traite les plaintes en dernière instance.
- Reçoit les plaintes en provenance de la Direction.
- Analyse les plaintes traitées dans les services et dépose un rapport trimestriel ainsi qu'un bilan annuel sur la gestion des plaintes au comité de gestion.
- Soumet des avis et des recommandations au comité de gestion en vue d'améliorer les politiques, les programmes, les produits et les services de l'organisation en fonction des plaintes reçues.

4. ÉTAPES D'UNE GESTION EFFICACE DES PLAINTES

a. Désigner un lieu où les plaintes seront reçues

Les clients doivent savoir où et comment présenter leurs plaintes ou obtenir des renseignements. Il faut donc :

- Déterminer un lieu visible et accessible où les clients pourront présenter leurs plaintes.
- Publiciser le système de traitement des plaintes afin d'encourager les clients à faire connaître leurs insatisfactions, témoignant ainsi de la volonté de bien faire de l'entreprise.

Le fait de bien informer les clients de leurs responsabilités peut aider à éviter les malentendus et les plaintes inutiles. De nombreux moyens peuvent être utilisés pour faire connaître l'existence du système, notamment les suivants :

- Dans le matériel publicitaire.
- Sur des affiches et des panneaux placés dans les aires de vente et de service.
- Sur les formulaires de contrat et les reçus de caisse.
- Sur les comptes envoyés par la poste.
- Sur les modes d'emploi et d'entretien.
- Dans la publicité - le système de gestion des plaintes de votre entreprise peut être le thème d'une campagne de publicité.
- Sur les emballages et les étiquettes des produits.

b. Élaborer un système de conservation des dossiers

- Préparer des formulaires pour enregistrer, répartir par catégorie et déposer les fiches de plaintes.
- Concevoir un système capable de remplir entre autres les fonctions suivantes :
 - ✓ Communiquer le contenu des plaintes à la haute direction.
 - ✓ Permettre de relever rapidement les plaintes qui doivent être signalées aux autres services ou à d'autres entreprises faisant partie du réseau de distribution, ou encore aux organes chargés d'assurer le respect des lois ou aux organismes de réglementation, et permettre aussi de réagir rapidement à ce genre de plaintes.
 - ✓ Faire en sorte que les tendances se dégagant des plaintes constituent une sorte d'étude de marché.
 - ✓ Permettre à la direction de surveiller l'efficacité et l'efficacéité du système de traitement des plaintes.

c. Traiter et enregistrer les plaintes

- Ouvrir un dossier de plainte et y consigner les renseignements pertinents.
- Établir des catégories pour le règlement des plaintes et pour la conservation des dossiers. Les catégories doivent être clairement définies et exclusives.
- Désigner la personne qui sera chargée de traiter la plainte.
- S'il y a lieu, acheminer la plainte à un autre niveau décisionnel.

d. Accuser réception des plaintes

Les clients qui déposent une plainte ne prennent généralement pas cette démarche à la légère. C'est une démarche qui comporte des inconvénients et qui engendre parfois des dépenses. Ce sont souvent des clients fidèles et très attachés à l'entreprise qui portent plainte. Il est donc important :

- De personnaliser la réponse.
- De parler au client, si possible, au téléphone ou en personne.
- D'utiliser la correspondance, si nécessaire, mais d'éviter les lettres impersonnelles.
- De prendre un peu plus de temps, s'il y a lieu, pour aider les clients ayant des besoins spéciaux, par exemple ceux qui sont défavorisés par les barrières linguistiques.

e. Étudier et analyser les plaintes

- Se montrer équitable.
- Examiner les deux côtés de la médaille.
- Noter, dans le dossier de la plainte, toutes les rencontres, conversations ou constatations.

f. Résoudre le problème conformément aux orientations de l'entreprise

- Acheminer la plainte à régler au niveau décisionnel approprié.
- Informer le client de l'évolution du dossier de sa plainte.
- Informer rapidement le client du règlement proposé.

g. Assurer le suivi

- Demander au client s'il est satisfait du règlement qui lui a été proposé. A-t-on donné suite à sa plainte?
- Si nécessaire, recourir à un mécanisme de règlement du différend par une tierce partie.
- Collaborer au mécanisme de règlement par une tierce partie.

h. Préparer et présenter un rapport sur la suite donnée à la plainte; et, périodiquement, analyser et résumer les plaintes reçues

- Transmettre les statistiques sur les plaintes et les propositions d'actions aux services concernés.
- Élaborer un plan d'action pour prévenir les plaintes.
- S'assurer que le point de vue du client est suffisamment pris en considération dans la décision de l'entreprise.

5. EXEMPLE D'UNE POLITIQUE SUR LA GESTION DES PLAINTES

a. Objectif de la politique

La politique sur la gestion des plaintes vise l'amélioration continue de la qualité des produits et des services offerts à la clientèle et intègre cette gestion à ses activités courantes.

b. Champ d'application de la politique

La politique sur la gestion des plaintes s'adresse à l'ensemble du personnel et concerne tous les produits et services offerts par l'organisation à sa clientèle.

c. Principes directeurs

- Le service à la clientèle est au cœur des préoccupations de notre organisation.
- La direction s'engage à offrir à la clientèle un service impartial et équitable dans la recherche de solutions.
- La gestion des plaintes relève d'abord du chef du service ou du responsable du secteur concerné; il est responsable des décisions prises à ce niveau.
- La clientèle qui a épuisé tous les recours mis à sa disposition pour régler le différend peut faire appel au responsable aux plaintes de l'organisation.
- La gestion des plaintes est considérée comme un moyen de déceler les faiblesses de l'organisation, de corriger les situations sources de problèmes et d'améliorer les façons de faire de l'organisation.

d. Procédure

- Le département :
 - ✓ Reçoit la plainte verbale et fait le retour d'appel dans un délai de 24 heures. Lorsque la plainte est formulée par écrit, un accusé de réception doit être expédié dans un délai de 10 jours. Dans les deux cas, le formulaire de plainte doit être complété.
 - ✓ Analyse la plainte et prend une décision.
 - ✓ Communique sa décision, verbalement ou par écrit, selon le cas, au client.
 - ✓ Informe le plaignant des recours qui lui sont accessibles s'il est insatisfait de la décision rendue.
 - ✓ Consigne l'information relative au traitement de la plainte sur le formulaire.
 - ✓ Transmet le dossier ainsi que le formulaire complété au coordonnateur aux plaintes.
- Rapport trimestriel sur la gestion des plaintes
Le responsable aux plaintes compile les données comprises dans les formulaires de plaintes qu'il reçoit. Il doit préparer des rapports trimestriels. Il présente au comité de gestion un suivi des plaintes regroupant les données pour l'ensemble des services de l'entreprise.

Ce rapport comprend :

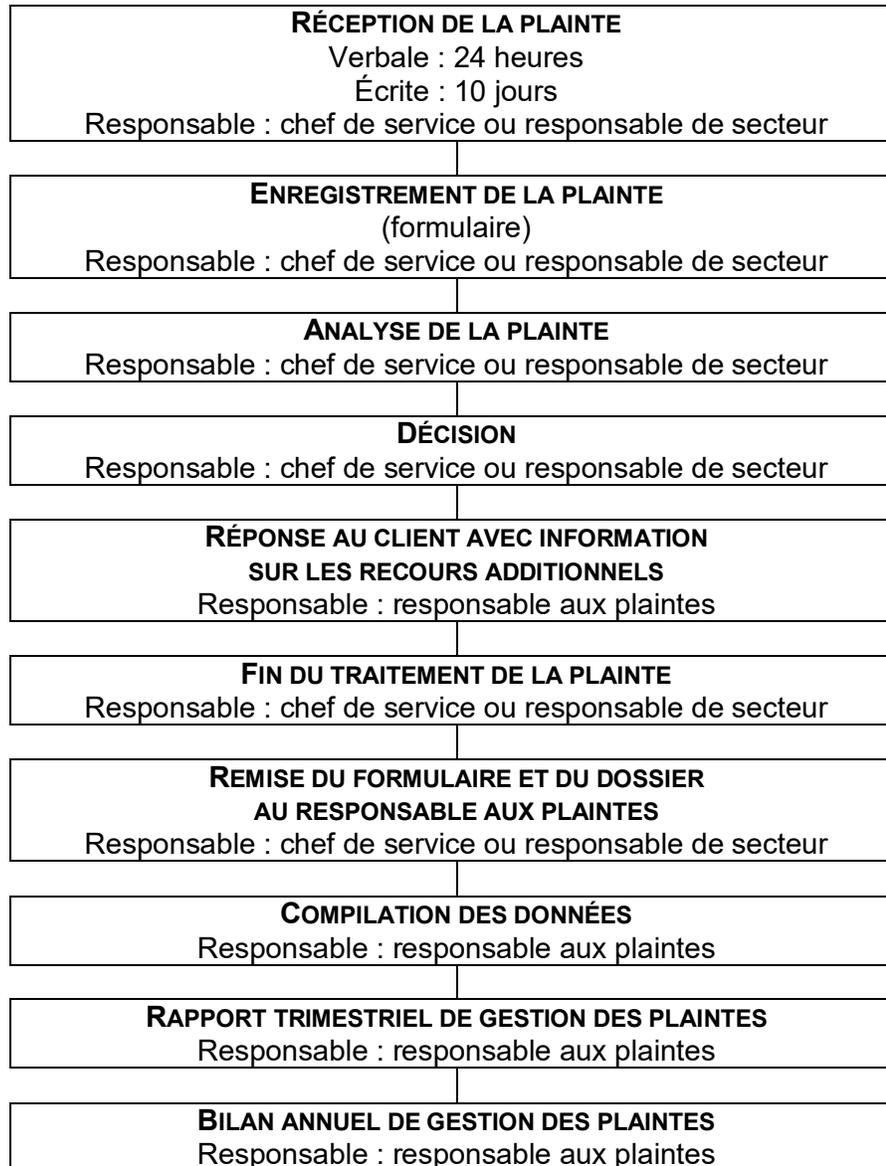
- ✓ le nombre de plaintes reçues;
- ✓ la provenance des plaintes;
- ✓ le type de plainte (écrite, verbale, autre);
- ✓ la nature de la plainte;
- ✓ la responsabilité;
- ✓ le lieu des plaintes;

- ✓ le délai moyen de traitement des plaintes;
- ✓ le règlement proposé;
- ✓ le règlement accepté;
- ✓ les actions correctrices.

Les causes des plaintes sont l'objet d'une analyse, de commentaires et de recommandations qui accompagnent ce rapport trimestriel.

- Bilan annuel sur la gestion des plaintes
Le responsable aux plaintes produit un bilan annuel à l'intention du comité de gestion, incluant l'analyse, les commentaires et les recommandations.

SOMMAIRE DU PROCESSUS DE GESTION DE PLAINTES



6. FORMULAIRE DE PLAINTÉ

Voir formulaire **en annexe**.

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

La résolution de problèmes et de conflits

1. OBJECTIF DE LA PROCÉDURE

- Aider à comprendre et identifier le problème, rechercher une solution et corriger la situation.

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

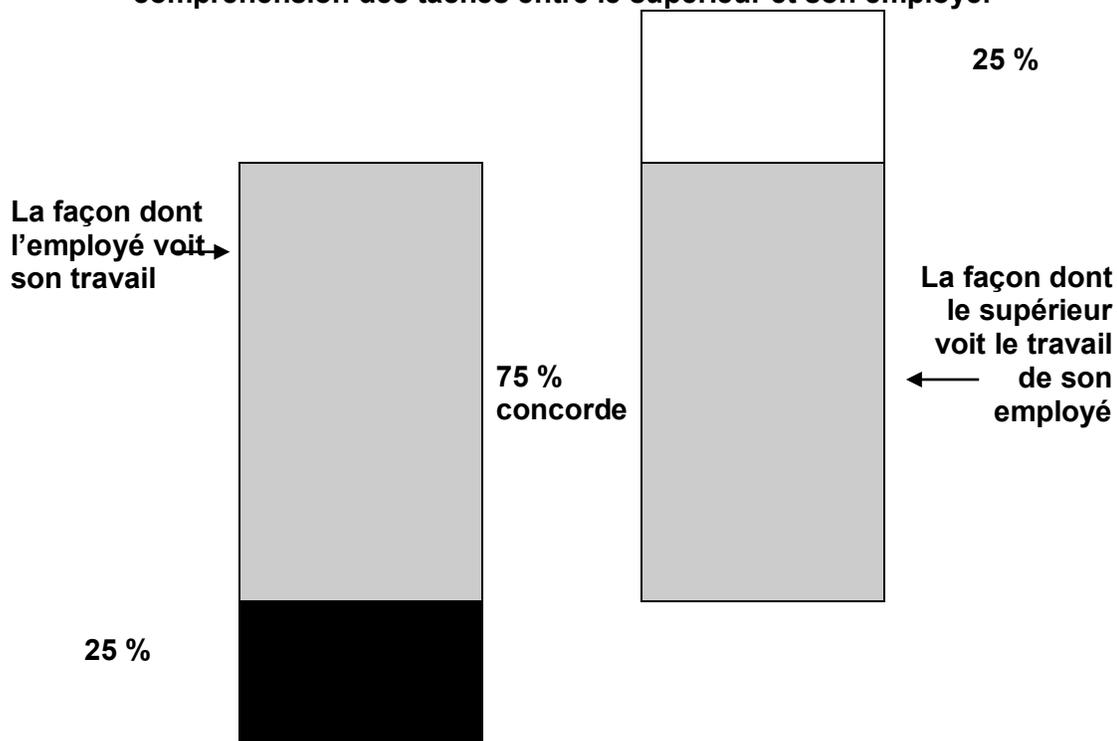
1. LES CAUSES ORGANISATIONNELLES

a. Les attentes différentes

Plus le nombre d'employés est élevé, plus l'émergence de sous-groupes est probable. Puisque les valeurs, les perceptions, les fonctions dans l'organisation sont distinctes, les objectifs visés peuvent l'être aussi. Des employés peuvent détenir un certain pouvoir en fonction de leur expérience, de leur expertise, de leur âge... Ainsi se créent des attentes différentes.

Pour clarifier cette situation, vous devez vous rapporter à la description d'emploi de chacun et à l'organigramme de votre entreprise.

Le tableau qui suit représente les résultats des recherches sur la mauvaise compréhension des tâches entre le supérieur et son employé.



Les tâches ou les actions auxquelles un employé porte attention et qui n'ont pas d'importance aux yeux de son supérieur.

Ce que le supérieur considère important mais pas l'employé.

Accord entre le supérieur et l'employé.

b. L'interdépendance des tâches

Dans l'industrie, les tâches sont souvent liées du début à la fin. La réalisation des tâches d'un employé dépend souvent de la réalisation des tâches de d'autres employés. Cette relation offre la possibilité d'une coopération et, paradoxalement, peut être une source de conflit.

- Une gestion saine de cette interdépendance des tâches repose sur la planification et le contrôle adéquats des ressources humaines et matérielles.
- Une communication régulière est indispensable.

c. Les variations dans les modes de rémunération

Dans votre entreprise, vos employés sont payés à la pièce, au rendement ou à l'heure et les bonis peuvent varier selon chaque situation particulière. Les variations dans vos modes de rémunération et de récompenses peuvent susciter des réactions négatives.

- La cohérence et l'équité doivent être vos priorités.

2. LES CAUSES HUMAINES

a. Les valeurs différentes

Les valeurs varient d'un individu à un autre.

- Par exemple, vous n'avez pas la même conception que certains employés sur la quantité d'heures de travail à exécuter dans une journée.

b. Les intérêts différents

Le conflit d'intérêt peut conduire à la compétition.

- Par exemple, s'il y a recherche simultanée d'un même poste par plusieurs personnes et que vous ne devez en sélectionner qu'une, les autres personnes concernées se sentiront perdantes. Ceci peut soulever des émotions négatives propices au conflit.
- Dans un tel cas, vous devez les rencontrer individuellement et discuter franchement.

c. Les malentendus

La nature de ces conflits peut engendrer des pertes de temps et d'argent.

- L'unique façon de vous en sortir est de communiquer des messages clairs et d'être à l'écoute constante des réactions de vos travailleurs et travailleuses.

d. Les conflits de personnalité

Ce point était considéré autrefois comme l'unique source de conflits. En général, il vous faut rester calme et tenter d'identifier le problème réel.

- Allez rencontrer chacune des personnes individuellement.
- Par la suite, proposez une rencontre à trois où l'objectif clair sera de se parler véritablement et de trouver des solutions.

e. La compétition dans un groupe

Vous avez remarqué qu'à l'intérieur d'un groupe de travail, même petit, la compétition est présente. Lorsque cette dernière s'intensifie, elle présage d'un conflit intragroupe. Un indice important peut être le moment où les membres du groupe vous demandent une organisation plus structurée de leur travail.

f. Les tensions entre les groupes

Le conflit entre les groupes de travail se détecte lorsque vous constatez que les communications verbales sont moins nombreuses entre eux. Un groupe identifie les faiblesses de l'autre et le ridiculise, il se croit plus compétent. Chacun des groupes se referme sur lui-même et l'information circule en vase clos.

- Un bon moyen pour régler le problème est d'assurer une rotation des équipes de travail dans la mesure du possible, et ce, avant que n'éclatent des mésententes.
- Un autre moyen est d'offrir la possibilité aux deux groupes d'échanger sur leur travail et sur la perception qu'ils ont du travail des autres...

3. COMPORTEMENTS DE GESTION QUI CAUSENT DES CONFLITS AU TRAVAIL**a. Faible communication**

- Les employés font constamment face à des surprises. Ils ne sont pas informés des nouvelles décisions, des nouveaux projets.
- Les employés ne comprennent pas les raisons des décisions, ils ne sont pas impliqués dans les décisions qui les concernent.

Comme résultat : les employés font plus confiance à la rumeur qu'aux gestionnaires.

b. L'alignement et/ou les ressources sont insuffisants

- Désaccord sur « qui fait quoi ».
- Stress causé par le manque de ressources.

c. Conflits de valeurs et d'actions entre les gestionnaires et entre les employés

- Conflits entre « fortes » personnalités.
- L'effet miroir (souvent nous n'aimons pas chez les autres ce que nous n'aimons pas en nous-mêmes).

d. Problèmes de leadership

Cela peut inclure : un leadership inconsistant, un manque de leadership ou un leadership sans informations (à n'importe quel niveau de l'organisation). On constate entre autres :

- Que certains gestionnaires évitent le conflit en passant le problème à d'autres sans assurer de suivi sur les décisions.
- Que les employés font continuellement face aux mêmes problèmes.
- Que les superviseurs ne semblent pas comprendre les tâches de leurs subordonnés.

4. NÉGOCIER AUTOUR D'UN CONFLIT

Si vous négociez avec une partie avec laquelle vous avez été ou vous êtes présentement en conflit, vous pouvez suivre les six étapes positives suivantes pour faciliter l'accès à une solution acceptable.

- Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne).
- Écoutez l'autre partie.
- Posez des questions pour :
 - ✓ connaître les arguments de l'autre partie
 - ✓ clarifier les problèmes
 - ✓ et vérifier la compréhension.
- Restez ouvert.
- Rapprochez-vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser.
- Faites la distinction entre le problème et les personnes.

Analyser et gérer le conflit

Vous pouvez utiliser la liste de contrôle suivante :

1. DISCUSSION DU PROBLÈME LORS D'UN CONFLIT

Un aspect important dans une négociation est de **discuter le problème**. Il est important que vous compreniez les problèmes et les objectifs de l'autre partie.

a. Établissez les faits

CONFLITS RELIÉS À LA TÂCHE	CONFLITS INTERPERSONNELS
<input type="checkbox"/> Désaccord au niveau de la tâche	<input type="checkbox"/> Conflit de personnalité
<input type="checkbox"/> Différence de priorités	<input type="checkbox"/> Valeurs différentes
<input type="checkbox"/> Planification insuffisante	<input type="checkbox"/> Lutte de pouvoir
<input type="checkbox"/> Manque d'informations	<input type="checkbox"/> Caractères différents
<input type="checkbox"/> Ambiguïté du mandat, des consignes	<input type="checkbox"/> Style de communication
<input type="checkbox"/> Responsabilités mal définies	<input type="checkbox"/> Besoin de reconnaissance
<input type="checkbox"/> Incertitudes au sein du milieu	<input type="checkbox"/> Culture différente

b. Posez-vous les questions suivantes :

- Quel est le vrai problème ?
- Que se passe-t-il réellement ?
- Quelles sont les personnes réellement impliquées ?
- A-t-on besoin d'information ou d'analyse supplémentaires pour clarifier les problèmes?

c. Identifiez les besoins des deux parties

- Que veulent réellement les personnes impliquées ?
S'il vous est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux parties s'accorderont. Même si cela n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

d. Évaluez la situation

- Le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes?
- Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit?
Vous devez éviter de vous engager dans une gestion de conflit si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès.

e. Décidez d'un processus

- Quel processus vous et l'autre partie choisirez pour résoudre le conflit ?
- Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis ?
- Quel est le programme ?
- Il y a-t-il une date butoir ?
- Quelles sont les règles de négociation ?
- Qui convoque et préside les réunions ?
- Est-ce qu'un accord final sera signé ?
Vous devrez décider du type de processus de négociation – formel (avec un médiateur) ou informel, par réunion publique, par évitement, par discussion (à l'aide d'un facilitateur), etc.

f. Recherchez des solutions

Afin de pouvoir proposer des solutions, vous devez pouvoir résumer ce qui a été dit, en analyser les conséquences, et être capable de proposer des suggestions ou solutions innovantes basées sur l'analyse. Vous devez faire tout cela au cours de la réunion.

- Est-ce que les parties veulent négocier sur les problèmes ?

- Est-ce que le médiateur doit inventer des propositions spécifiques de compromis?
- Est-ce que les parties doivent développer leurs propres propositions ou travailler ensemble sur un accord commun et négocier ensuite section par section ?

Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence. Comme dans le cas de la négociation, l'écoute de l'autre partie est le point important de cette phase. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfasse tout le monde.

Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation entre en scène. Cependant, ceci peut se faire par des négociations formelles ou informelles suivant la situation et les personnes impliquées. Lorsque l'on discute des solutions, il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrits de manière très concrète.

g. Accordez-vous et mettez en oeuvre des actions

- Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ?
- Est-ce que les parties et le négociateur doivent encore se rencontrer automatiquement après une certaine durée de mise en oeuvre ?
- Est-ce que l'accord doit être mis à jour plus tard si les conditions changent ?

Quand vous parvenez à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui va les réaliser et d'être très concret et spécifique. Il peut aussi être essentiel pour les parties de vendre l'accord à leurs parties prenantes.

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

Processus pour l'organisation d'une conférence de presse

1. OBJECTIF

- S'assurer d'avoir la bonne démarche pour dévoiler un projet important ou annoncer une nouvelle (bonne ou mauvaise).

2. DIVISIONS CONCERNÉES

- Toutes les régions

DÉTAILS DES ÉTAPES

1. LA CONFÉRENCE DE PRESSE, POURQUOI?

- Pour amener un événement inusité ou très important.
- Pour faire connaître une prise de position politique.
- Pour transmettre une information complexe qui suscitera de nombreuses questions des journalistes.
- Pour permettre à une personnalité en visite dans la région de rencontrer la presse régionale et de communiquer une information.
- Pour inaugurer et dévoiler une maquette ou un projet important.
- Pour annoncer une nouvelle importante (bonne ou mauvaise).
- Pour s'expliquer dans une situation difficile.
- Pour transmettre des nouvelles intéressantes et valables aux journalistes et leur donner une chance de poser des questions.

À noter : Toujours s'assurer que la nouvelle est suffisamment importante pour déplacer les journalistes.

La conférence de presse étant un moyen d'établir un dialogue avec les journalistes, on doit accepter de répondre à leurs questions; par conséquent il faut être bien préparé.

2. LA CONFÉRENCE DE PRESSE, QUAND?

- S'informer des autres événements qui peuvent avoir lieu la même journée que notre conférence de presse.
- Vérifier les périodes de « temps forts » des sports professionnels ou les événements politiques majeurs.
 - ✓ Mardi, mercredi, lundi (dernier choix).
 - ✓ Heure : en avant-midi entre 10 h 30 et 12 h.

3. LA CONFÉRENCE DE PRESSE, OÙ?

- De préférence dans les locaux de l'organisation.
- Avoir des facilités de stationnement.
- Prévoir un local facile d'accès, avec des indications claires pour s'y rendre. Il est souhaitable qu'une personne accueille les invités et les dirige.
- Lieu accessible au transport public.
- La salle doit être suffisamment grande pour recevoir tout le monde et elle doit posséder les facilités suivantes :
 - ✓ salle bien éclairée et dotée d'un nombre adéquat de prises de courant pour faciliter la tâche des cameraman et photographes;
 - ✓ installation de sonorisation suffisante et en état de marche;
 - ✓ table et chaises pour les journalistes;
 - ✓ téléphone à proximité pour permettre aux journalistes de communiquer avec leur média;
 - ✓ table pour café et jus;
 - ✓ table d'accueil avec inscription des journalistes et remise des pochettes de presse;
 - ✓ prévoir un endroit à l'écart pour faire des entrevues avec les médias électroniques;
 - ✓ avoir du papier et des crayons pour les journalistes au besoin;
 - ✓ magnétophone pour enregistrer la conférence de presse.

4. AVIS DE CONVOCATION

La convocation se fait par écrit, quatorze (14) jours à l'avance, et sera suivie d'un appel téléphonique la veille et le matin de la conférence.

- Utiliser du papier à en-tête de l'organisation ou un carton imprimé.
- L'invitation doit indiquer :
 - ✓ la date, l'heure, le lieu de la conférence de presse;
 - ✓ l'objet de la conférence;
 - ✓ le nom, l'adresse et le numéro de téléphone du responsable;
 - ✓ le nom et le titre de la personne qui donnera la conférence.
- Il y a lieu d'annexer à l'invitation l'ordre du jour de la conférence.
- Prévoir si nécessaire un tracé détaillé quant aux modalités d'accès au lieu de la conférence.
- L'invitation peut être expédiée par courrier, par courriel ou directement déposée à la rédaction.

Voir le modèle d'avis de convocation et d'ordre du jour **en annexe**.

5. RÔLES DES RESPONSABLES

a. Responsable des relations avec les médias

- Établir avec le porte-parole la répartition des tâches.
- Dresser la liste des journalistes invités (journaux, radios, télévisions, sites Internet).
- Rappeler les journalistes un ou 2 jours à l'avance et la journée de la conférence.
- Préparer ou collaborer à la préparation du communiqué de presse.
- Préparer la pochette de presse.
- Accueillir et inscrire les journalistes (ou déléguer un responsable).
- Remettre les pochettes de presse.
- Demeurer disponible pour répondre aux besoins des journalistes lors de la conférence de presse.
- Planifier les entrevues pour la presse électronique et écrite.
- Vérifier la liste de présences et acheminer la pochette de presse aux journalistes absents (la même journée).
- Remercier par écrit toute personne ou tout organisme ayant collaboré à l'organisation et au déroulement de la conférence.
- Préparer la revue de presse.
- Collaborer à l'évaluation de l'opération.

b. Animateur

- Impératif de commencer la conférence à l'heure indiquée.
- Souhaiter la bienvenue aux invités.
- Se présenter lui-même.
- Présenter le porte-parole et les invités d'honneur si c'est le cas.
- Remercier le porte-parole.
- Inviter les journalistes à poser leurs questions.
- Agir comme intermédiaire entre les journalistes et le porte-parole.
- Remercier les journalistes de leur participation et les informer de la disponibilité du porte-parole pour des entrevues.

c. Porte-parole

- Rédiger ses notes et/ou demander la collaboration de la responsable des relations avec les médias.
- Faire un exposé d'au plus 20 minutes.
- Être suffisamment bien préparé pour répondre aux questions.
- Avoir en mains les documents de référence nécessaires.

- Ne jamais mentir, si le porte-parole croit préférable de ne pas répondre à une question, c'est mieux de dire « sans commentaire ».
- Convier les personnes à se diriger vers le buffet ou leur offrir un verre ou du café.
- Être disponible le lendemain pour répondre aux demandes de précision des journalistes ou déléguer une personne ressource au courant du dossier.
- Procéder à l'évaluation de l'opération avec les autres responsables.

d. Responsable de l'organisation technique

- Choisir le local et prévoir le matériel avec les autres intervenants (ne pas oublier des cordes d'extension).
- Procéder au besoin à la location du matériel nécessaire.
- Décorer la salle avec du matériel qui identifie l'organisation : articles promotionnels, affiches.
- Aménager les lieux la veille ou tôt le matin.
- S'assurer que tous les équipements fonctionnent bien.
- Après la conférence : nettoyer les lieux et retourner le matériel et les équipements loués s'il y a lieu.
- Procéder à l'évaluation de l'opération avec les autres responsables.

6. POCHEE DE PRESSE

a. Contenant

Si l'organisation ne possède pas de pochettes identifiées avec son logotype, utiliser des pochettes qu'on retrouve dans les librairies.

b. Contenu

Éviter de surcharger la pochette avec de l'information non pertinente.

c. Documents à inclure

- Ordre du jour de la conférence de presse;
- Communiqué de presse résumé (une page et demie à deux pages);
- Liste des différents conférenciers comprenant leur nom, fonction et leur numéro de téléphone.

d. Autres documents

- Communiqué de presse plus élaboré reprenant les thèmes du premier mais avec plus de renseignements (antécédents, démarches).
- Photographie 5" X 7" noir et blanc, fini mat avec bas de vignette (porte-parole).
- Vélox de l'emblème (illustration photographique en noir et blanc pour reproduction dans les journaux) ou fichier informatique.
- Dépliant, macaron, affiche (seulement s'ils sont spécifiques au sujet de la conférence).

- Statistiques de l'organisation si c'est pertinent.
 - Fiche technique d'un produit ou d'un équipement lorsque requis.
- S'il y a plusieurs documents à inclure au dossier de presse, il y a lieu de dresser une liste et de la mettre en évidence sur le dessus.

7. REVUE DE PRESSE

Il est important de vérifier, au cours des jours suivant la conférence, si les journaux ont couvert l'événement. Une analyse des coupures de journaux permettra de constater si le message qu'on désire véhiculer a été transmis tel que prévu.

a. Médias écrits

Conserver les coupures de presse en y inscrivant le nom du journal, la date de parution et le sujet abordé.

b. Médias électroniques

Inscrire pour toutes les entrevues obtenues à la radio et à la télévision.

- le nom du média;
- le nom de l'émission;
- la date et l'heure de diffusion;
- le nom de l'invité;
- la durée de l'entrevue.

La cueillette de ces informations s'avère utile pour évaluer son programme de relations publiques et pour suivre l'historique de l'organisation.

Le communiqué de presse

Un communiqué de presse n'intéresse les journalistes que si l'information qu'il contient présente un caractère exceptionnel, ou bien qu'il répond réellement à une demande d'information du public. L'autre critère est l'importance du diffuseur.

Les journalistes reçoivent un amoncèlement d'information. Les salles de nouvelles sont envahies de centaines de communiqués. L'espace disponible pour véhiculer l'information est très limité.

Si l'on veut avoir une chance d'être publié, il est important que le communiqué expédié soit soigneusement préparé et rédigé dans une langue journalistique simple. Cette demande évite au journaliste de reprendre le texte et le dispose mieux à le publier s'il est à court de temps.

Il est essentiel de s'assurer que les faits mentionnés sont véridiques et que le texte ne comporte pas de faute grammaticale ou des erreurs dans la transcription des noms de personnes.

1. LA STRUCTURE DU COMMUNIQUÉ

Le communiqué doit être rédigé de façon à ce qu'un journaliste pressé, mais désirant être informé, n'ait pas à le lire au complet : les faits sont exposés par ordre d'importance décroissant, c'est-à-dire en allant du plus important au moins important. Le texte doit être conçu de façon à ce que le journaliste puisse facilement le couper en commençant par la fin et en remontant vers le «*lead*».

a. Structure habituelle d'un court communiqué

Qui? Quoi?	Titre : Idée principale
Qui? Quoi? Quand? Où? Comment? Pourquoi?	Préambule (« <i>Lead</i> ») : Détails importants
	Détails moins importants

b. Structure habituelle d'un communiqué pour une nouvelle plus longue

Qui? Quoi?	Titre : Idée principale
Qui? Quoi? Quand? Où? Pourquoi?	Préambule (« <i>Lead</i> ») : Détails importants
Comment?	Développement et détails secondaires importants
	Détails moins importants

c. Questions auxquelles il faut répondre (en quelques lignes)

- Qui? Quelle est l'organisation, l'association et qui sont les individus touchés par cet événement?
- Quoi? Quel est l'événement? On doit décrire en quelques mots quelle est la nouvelle.
- Quand? Il faut situer les journalistes dans le temps et faire valoir l'aspect « nouveauté ».
- Où? La réponse à cette question permettra aux journalistes de juger du rayonnement de la nouvelle.
- Pourquoi? Il faut situer l'information dans son contexte et expliquer celui-ci.
- Comment? Le journaliste voudra connaître le déroulement d'un événement qu'on lui rapporte, en saisir les implications et les conséquences possibles.

d. Titre

Court, évocateur il doit attirer l'attention. Il doit mettre en lumière l'élément le plus intéressant du communiqué; mettre en valeur la nouveauté.

e. «Lead» (préambule)

C'est le premier paragraphe du communiqué et le plus important. Il doit contenir l'essentiel du message. C'est après l'avoir lu que le journaliste décidera s'il doit s'intéresser à la nouvelle.

f. Autres paragraphes

Les paragraphes suivants développeront successivement les points essentiels contenus dans le «lead», et cela, par ordre d'importance. Autant que possible, écrire des paragraphes courts et traduire une idée pour chacun.

2. RÈGLES DE RÉDACTION**a. Concision et clarté**

Pourquoi employer un mot de quatre syllabes alors qu'un mot équivalent de deux fera tout aussi bien l'affaire?

Le style journalistique, c'est : sujet, verbe, complément, point... C'est la simplicité : des phrases courtes, des mots de tous les jours, mais riches de sens.

Pas trop d'adverbes qui affaiblissent le verbe, ni d'adjectifs qui affaiblissent le substantif. Remplacer les termes abstraits par les termes concrets.

b. Emploi de la forme active et du présent

Éviter le verbe être qui se retrouve sans cesse dans les textes, le remplacer par des verbes forts.

L'emploi du présent de préférence au passé favorise un texte vivant et décrit mieux les situations, les événements qui se suivent rapidement.

c. Texte neutre

N'imposons pas aux journalistes la corvée de remplacer les premières personnes par des troisièmes dans nos communiqués. Ne jamais parler en « je » en « nous ».

d. Ton objectif

Éviter les tirades revendicatrices, couper tout ce qui peut être émotif.

3. PRÉSENTATION

- Feuille 8 1/2" x 11", n'utiliser que le recto;
- 1^{re} page : Papier à en-tête (nom, adresse, logo); Si on n'a pas de papier à en-tête, écrire en haut, à gauche : le nom de l'organisme, son adresse.

- En haut, à droite : « Communiqué de presse » (si possible, en caractères plus gros que le titre);
- Sous « Communiqué de presse », en petits caractères, soulignés, le moment de sa diffusion souhaitée : pour diffusion immédiate, ou embargo le [date] (ne pas publier avant le...);
- Laisser quelques lignes, commencer le texte...
 - ✓ 1^{re} ligne : lieu d'émission (ville), date, tiret et texte. Victoriaville, le 17 juillet 2013 -
 - ✓ texte à double interligne, sur 60 frappes;
- Au bas de la page, à droite, inscrire « ...2 » lorsqu'une deuxième page suit;
- Deuxième page : papier sans en-tête;
- En haut des pages 2 et suivantes, au centre, le numéro de la page « -2- »;
- A la fin du texte, au centre : « -30- » (indique que le communiqué à publier est terminé);
- En bas, à gauche, indiquer : « Source » : avec le nom, le titre et le numéro de téléphone de la personne qui a rédigé le communiqué.
- Si une personne différente est mandatée pour donner des informations supplémentaires, indiquer à la droite de la source : « Pour renseignements supplémentaires : nom, titre, numéro de téléphone »;
- On doit s'assurer que les personnes mentionnées à la source et pour renseignements supplémentaires seront présentes dans les heures suivant l'envoi. Les journalistes peuvent désirer des informations supplémentaires ou des entrevues.

4. DIFFUSION

Quand le communiqué est prêt, on l'achemine aux médias que l'on a choisis. Pour ce faire, on dispose de différents moyens :

- Main en main
 - ✓ On peut aller rencontrer les journalistes pour leur remettre en mains propres, le texte du communiqué. C'est un moyen pour « vendre » son sujet. Dans certains cas, cela devient essentiel, en temps de crise par exemple.
- Poste
 - ✓ Il est préférable d'adresser le communiqué au journaliste intéressé au sujet, plutôt qu'au média pour lequel il travaille. Adresser correctement et insérer un carton dans l'enveloppe si elle contient une photographie. Ne pas oublier les délais de livraison.
- Téléphone
 - ✓ Une urgence peut se présenter, auquel cas on peut dicter un court texte au journaliste ou au secrétaire de rédaction.
- Internet
 - ✓ Bien entendu, on peut aussi émettre un communiqué sur Internet. Ce moyen s'avère intéressant si vous devez publier un communiqué de presse dans un autre pays, vous bénéficierez avec Internet d'une diffusion internationale rapide, efficace et peu coûteuse.

- Télécopie
 - ✓ Ce mode de transmission sera surtout utilisé pour un petit nombre d'envois. Il est toutefois important de téléphoner au média pour éviter que le communiqué ne se perde dans la masse des autres.

Ce qu'il faut faire ... ce qu'il faut éviter pour un porte-parole

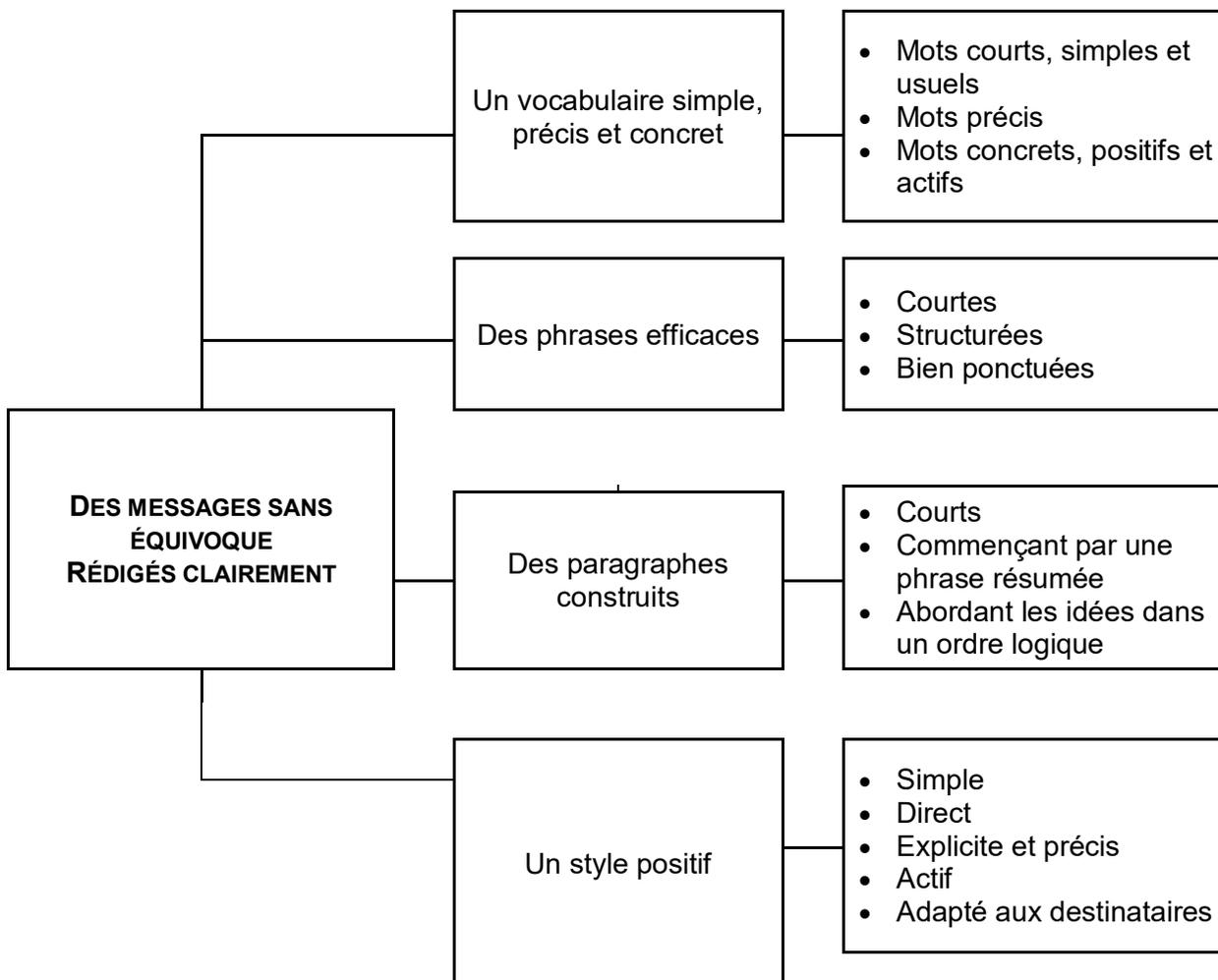
1. CE QU'IL FAUT FAIRE

- Se documenter et posséder son sujet.
- Faire un plan très précis.
- Préparer des notes aide-mémoire avec des transitions très lisibles.
- Veiller à sa présentation. Prendre le temps de respirer, de se détendre.
- Regarder son auditoire avec l'idée de le convaincre.
- Revenir régulièrement sur les points importants.
- Passer du grave au doux, du plaisant au sévère : autrement dit varier les arguments et la forme du discours.
- Respecter les limites de temps imparties.
- Donner la parole aux assistants et répondre aux questions.
- Intervenir à bon escient et avec efficacité.
- Suggérer plutôt qu'affirmer.
- Parler pour favoriser l'échange et non pour bloquer la discussion.

2. CE QU'IL FAUT ÉVITER

- Se dire « je sais parler, je me débrouillerai toujours ».
- Écrire son exposé.
- Le lire.
- Laisser libre cours à ses tics et à ses gesticulations.
- Si on ne lit pas, laisser l'exposé se dérouler au gré des digressions et des analogies.
- Employer des termes obscurs, emphatiques, prétentieux.
- Bâcler sa conclusion parce qu'on n'a prévu aucun horaire.
- Monopoliser la parole.
- Couper la parole à ses interlocuteurs.
- Ne tenir aucun compte des arguments des autres participants.
- Confondre prise de parole et agression ou règlement de comptes

3. DES MESSAGES SANS ÉQUIVOQUE



Guide de planification de la conférence de presse

1. RÉPARTITION DES TÂCHES

- Responsable des relations avec les médias
- Conférencier
- Conseiller(s), personne(s)-ressource(s) pour répondre aux questions des journalistes
- Animateur(s)
- Responsable de l'inscription des journalistes
- Responsable de l'organisation technique

2. DÉMARCHES

- Répartition des tâches
- Choix du local et prévision du matériel (tables, chaises, affiches, etc.)
- Choix des journalistes à inviter
- Rédaction d'un avis de convocation
- Envoi de l'avis de convocation
- Rédaction d'un communiqué
- Préparation d'une pochette de presse si nécessaire
- Rédaction de notes pour le conférencier
- Rappel aux journalistes la veille et évaluation de ceux qui seront présents

3. DÉROULEMENT

- Organisation physique des lieux (la veille ou le matin)
- Accueil et inscription des journalistes
- Mot de bienvenue de l'animateur qui présente le conférencier et les personnes-ressources
- Exposé du conférencier
- Période de questions
- Entrevue pour la presse électronique et écrite
- Vérification de la liste de présence
- Envoi du communiqué aux journalistes absents
- Revue de presse
- Évaluation de l'opération

4. LISTE DE MÉDIAS UTILISÉS DANS LA RÉGION

Lue, acceptée et approuvée par

Nom du supérieur du département

Titre du supérieur du département

Date : _____

ANNEXES (MODÈLES ET OUTILS)

Vérification financière – liste de contrôle

ÉLÉMENTS VÉRIFIÉS	INITIALES
Les chèques portent des numéros qui se suivent	
Les talons de chèque correspondent aux chèques encaissés	
Les paiements et dépôts faits sont en conformité de la liste de réception	
Les pièces justificatives sont toutes annexées aux paiements	
L'administrateur qui vérifie a apposé ses initiales sur chacune des pièces	
Le processus d'autorisation de la directrice a été suivi	
La Politique de gestion des ressources financières a été respectée	
Les conciliations ont été faites mensuellement et balancent à 0	
Les remises sont conformes et ont été postées dans les délais	

Vérification faite par	
Numéros des chèques vérifiés	
Mois des feuilles de temps examinées	
Dates des remises vérifiées	
Dates des dépôts vérifiés	
Mois des conciliations vérifiés	
Date du retour au CA pour rapport	

Signature de l'administrateur : _____

Lieu et date : _____

Demande de remboursement - formulaire

Nom : _____ Date : _____

Regroupement : _____

Adresse : _____

Date	Nom du comité ou activité	Transport			Repas			Hébergement	Divers	Totaux
		Km	0,43\$ x km	Autre	Déj.	Dîner	Souper			

Total :

 Signature du demandeur

Autorisé par : _____

Payé le : _____

Chèque n° : _____

Politique de remboursement

Déplacement	0,43\$/km
Déjeuner	10,00 \$
Dîner	15,00 \$
Souper	20,00 \$

Commentaires

Remises gouvernementales - suivi

MOIS	POSTÉES LE
Janvier	
Février	
Mars	
Avril	
Mai	
Juin	
Juillet	
Août	
Septembre	
Octobre	
Novembre	
Décembre	

Questionnaires d'analyse d'emploi - modèle

À retourner pour le

Ce questionnaire a pour but de mieux connaître votre travail et de recueillir l'information nécessaire à la rédaction de la description d'emploi (tâches exécutées) et de la spécification d'emploi (exigences pour exécuter les tâches) des postes de votre entreprise. **Ce document servira à l'évaluation des postes qui est un préalable à la politique de rémunération.**

Veillez bien lire toutes les questions avant d'y répondre. Nous comptons sur votre collaboration car elle est très importante pour le succès de cette démarche.

Nous tenons à vous rappeler que ce questionnaire **n'est pas utilisé dans le but de vous évaluer en tant qu'employé, mais de décrire adéquatement votre poste.** Vous devez donc répondre **en fonction des exigences du poste et non en fonction de vos compétences personnelles et/ou professionnelles.**

Dans ce questionnaire, la forme masculine est utilisée sans aucune discrimination et seulement dans le but d'alléger le texte.

1. Identification

Organisme : _____

Service : _____

Endroit du travail : _____

Adresse : _____

Nom et prénom du détenteur de poste : _____

Titre du poste : _____

Heures de travail : _____

Signature d l'employé : _____

Date : _____

- Travail temporaire ou irrégulier :

Tâches	Durée en %

- 3. Quels sont les objectifs de l'emploi ?** *Pour faciliter votre réponse, posez-vous les questions suivantes, à savoir «quelle est la raison d'être du poste», c'est-à-dire. «pourquoi me paie-t-on ?» et «quelles sont les responsabilités du poste ?*

Identification des exigences

1. Scolarité

Quel degré minimal d'instruction ou de connaissance linguistique doit posséder une personne qui commence à votre poste?

- Instruction requise :

	Exigence d'études – Niveaux -	✓
1.	Savoir lire, écrire et/ou compter	
2.	Diplôme d'études secondaires	
3.	Diplôme d'études professionnelles complétées (D.E.P.)	
4.	Attestation d'études collégiales (A.E.C.)	
5.	Diplôme d'études collégiales (D.E.C.). Programme professionnel (3 ans)	
6.	Cours universitaire de premier cycle	
7.	Cours universitaire de premier cycle plus un titre réservé	
8.	Cours universitaire de deuxième cycle ou plus	
9.	Autre spécifier :	

- Spécialité requise :

- Langues requises : Indiquer **le pourcentage** d'utilisation :

Langues	Parlée	Lue	Écrite
Français			
Anglais			

- Autres exigences :

2. Quelles connaissances spéciales vous sont nécessaires dans votre emploi? (par exemple, connaissances de machinerie, de logiciel, d'équipement, de cultures, etc.)

3. Expérience, entraînement et connaissances professionnelles

- Expériences :
Avant sa nomination, quel genre d'expérience doit posséder le candidat au poste que vous occupez? Désignez le ou les postes permettant d'acquérir cette expérience et qualifiez-le en termes de temps (Nombre de jour, de mois, ou d'années).

- Entraînement :
Après sa nomination, quelle période d'entraînement (Nombre de jours, de mois, ou d'années) est requise au candidat nommé à ce poste pour qu'il soit en mesure d'accomplir convenablement la travail assigné?

4. Responsabilités

- Supervision reçue :
 - De qui recevez-vous vos directives?

Nom : _____

Titre (de la ou des personnes) : _____

- Dites sous quelle forme (projet, schéma, sommaire, note, mémoire, instructions verbales) les travaux vous sont présentés et indiquez d'où (circulaire générale, manuels d'instructions, procédures établies, directives du supérieur immédiat, etc.) proviennent les directives qui vous guident dans l'exécution de votre travail.

Formes : _____

Directives : _____

- Qui consultez-vous lorsque surgissent, dans l'accomplissement de votre travail, des difficultés ou des problèmes particuliers ou exceptionnels?

Particuliers : _____

Exceptionnels : _____

- Quelle est la nature des difficultés ou des problèmes particuliers ou exceptionnels que vous réglez vous-même?

Particuliers : _____

Exceptionnels : _____

- Dans l'exécution de votre travail, quelles est la nature et l'étendue des décisions que vous avez à prendre?

Nature : _____

Étendue : _____

- Qui vérifie votre travail? De quelle manière et jusqu'à quel point votre travail est-il vérifié?

Qui : _____

Manière : _____

- Autres personnes pour qui vous devez exécuter des tâches

Noms	Titre du poste

- Supervision exercée :

- Surveillez-vous de façon régulière le travail d'autres employés?

Oui Non

- Veuillez donner leur nom et le titre de leur poste; si le nombre est supérieur à cinq employés, donnez seulement le nom du bureau, de la section ou sous-section et le nombre d'employés pour chaque emploi.

Noms	Poste ou section et nombre d'employés

- Répercussion des erreurs :

- Si vous commettez des erreurs dans l'exécution de votre travail, ces dernières peuvent-elles être relevées :

Oui Non Ne s'applique pas

- Qui les corrige?

Vous-même D'autres

Noms	Titre du poste

- Quelles sont les conséquences de vos erreurs?

- Travail confidentiel :

- Votre poste requiert-il le secret professionnel?

Régulièrement *Occasionnellement*

- L'exercice de votre poste vous donne-t-il accès à des renseignements considérés, dans votre milieu, comme étant confidentiels?

Régulièrement *Occasionnellement*

- En cas de fuite de renseignements d'ordre confidentiel, seriez-vous tenu responsable?

Directement *Indirectement*

- Veuillez préciser le genre de renseignements confidentiels qui vous sont confiés et la manière dont vous en êtes responsable (indiquez s'il s'agit de renseignements personnels, de salaires, de politiques, de secrets professionnels, etc.) :

- Communications au travail :

- Si votre poste nécessite des communications avec des personnes en dehors de votre service, veuillez l'indiquer ci-dessous :

Avec qui?	Dans quel but?	Nombre de fois	Comment (courrier, téléphone, etc.)

- Si votre poste requiert des communications avec des personnes de l'extérieur, veuillez l'indiquer ci-dessous (en dehors des employés de votre organisation) :

Avec qui?	Dans quel but?	Nombre de fois	Comment (courrier, téléphone, etc.)

Facteurs de spécification

1. Qualités personnelles requises

Identifiez les qualités qu'un titulaire doit posséder pour exécuter, de façon satisfaisante, toutes les fonctions de votre poste (ex. : leadership, sens de l'analyse, souci du détail, etc.). Dans l'évaluation de ces exigences, veuillez ne pas tenir compte de vos qualités particulières.

- Qualité requise :

2. Conditions de travail

EFFORT PHYSIQUE (MUSCULAIRE - POSTURE)

Indiquez la fréquence et la durée des efforts que vous devez fournir dans votre travail.

Échelle de fréquence	Échelle de durée
1. Rarement : 1 à 2 fois par mois	1. Ne s'applique pas
2. Occasionnellement : Une fois de temps à autre la plupart des semaines.	2. Période de courte durée : Habituellement de moins d'une heure.
3. Fréquemment : Plusieurs fois par semaine la plupart des semaines.	3. Période de moyenne durée : Habituellement d'une heure à deux heures.

4. Continuellement : À tous les jours au moins quatre jours par semaine la plupart des semaines.	4. Période de longue durée : Habituellement plus de deux heures.
---	---

Activités	Fréquence				Durée			
	1	2	3	4	1	2	3	4
a. Lever, pousser, tirer ou tenir des poids légers (moins de 10 kg) ou déployer un effort équivalent	1	2	3	4	1	2	3	4
b. Lever, pousser, tirer ou tenir des poids moyens (de 10 à 20 kg) ou déployer un effort équivalent	1	2	3	4	1	2	3	4
c. Lever, pousser, tirer ou tenir des poids lourds (plus de 21 kg) ou déployer un effort équivalent	1	2	3	4	1	2	3	4
d. Marcher	1	2	3	4	1	2	3	4
e. S'agenouiller, se pencher, ramper ou adopter d'autres postures du même genre	1	2	3	4	1	2	3	4
f. Travailler assis	1	2	3	4	1	2	3	4
g. Travailler debout (n'incluant pas la marche)	1	2	3	4	1	2	3	4
h. Scruter, distinguer, fixer ou toute autre activité oculaire du même genre	1	2	3	4	1	2	3	4
i. Marteler, frapper, dactylographier ou utiliser un clavier	1	2	3	4	1	2	3	4
j. Lancer, jeter, saisir ou exécuter tout autre mouvement impliquant les membres supérieurs	1	2	3	4	1	2	3	4

INCONVÉNIENTS

Indiquez la fréquence et la durée des inconconvénients dans l'exercice de votre travail.

Échelle de fréquence	Échelle de durée
1. Occasionnellement : Une fois de temps à autre la plupart des semaines.	1. Période de courte durée : Habituellement de moins d'une heure.
2. Fréquemment : Plusieurs fois par semaine la plupart des semaines.	2. Période de moyenne durée : Habituellement d'une heure à deux heures.
3. Continuellement : À tous les jours au moins quatre jours par semaine la plupart des semaines.	3. Période de longue durée : Habituellement plus de deux heures.

Conditions de travail	Fréquence			Durée		
	1	2	3	1	2	3
a. Variations marquées de température chaud-froid (excluant les périodes exceptionnelles d'hiver et d'été) à l'intérieur des locaux de travail	1	2	3	1	2	3
b. Exposer à une qualité de l'air déficiente	1	2	3	1	2	3
c. Local de travail exigu	1	2	3	1	2	3
d. Travail dans un local exigu avec plusieurs bureaux	1	2	3	1	2	3
e. Local de travail inadéquat pour la nature du travail (ex. : manque d'intimité considérant l'aspect confidentiel du travail)	1	2	3	1	2	3
f. Environnement bruyant considérant le besoin de concentration exigé par le travail	1	2	3	1	2	3
g. Interruptions lors de l'exécution des tâches	1	2	3	1	2	3
h. Travail dans une aire ouverte	1	2	3	1	2	3
i. Échéanciers serrés	1	2	3	1	2	3
j. Fréquents changements sans préavis	1	2	3	1	2	3
k. Isolement	1	2	3	1	2	3
l. Déplacements	1	2	3	1	2	3
m. Exposer à des situations conflictuelles	1	2	3	1	2	3
n. Environnement bruyant (85 dB – port de protecteurs)	1	2	3	1	2	3
o. Environnement fortement humide (machine dégageant de la vapeur)	1	2	3	1	2	3
p. Exposer à des odeurs désagréables fortes et des vapeurs de produits chimiques	1	2	3	1	2	3
q. Exposer à des produits chimiques dangereux	1	2	3	1	2	3
r. Exposer à une chaleur importante dégagée par leurs machines	1	2	3	1	2	3
s. Exposer à la poussière en suspension	1	2	3	1	2	3
t. Plancher humide, graisseux, trempé	1	2	3	1	2	3
u. Travail avec des produits salissants (ex. : des graisses, des huiles, des teintures, etc.)	1	2	3	1	2	3

3. Matériel de travail

- De quel outils, instruments, appareils, machines de bureau ou autres équipements vous servez-vous dans l'exécution de votre travail? Indiquez le pourcentage de temps consacré à leur utilisation.

Outils		Instruments		Appareils		Machines de bureau		Autres machines	
Nom	%	Nom	%	Nom	%	Nom	%	Nom	%

- Êtes-vous responsable de certains outils, instruments, objets, sommes d'argent ou autres matériels? Précisez de quelle façon et le nombre approximatif de ce matériel.

	Outils	Instruments	Objets	Sommes d'argent	Autres matériels
Oui					
De quelle façon					
Nombre					

4. Autres renseignements concernant votre poste

- Si, après avoir complété ce questionnaire, vous constatez que des détails, concernant votre travail, n'ont pas été signalés, veuillez nous les faire connaître ci-dessous.

Titres d'emploi et responsabilités s'y rattachant

1) **Président et chef de la direction**

Gère l'ensemble des activités de l'organisation, généralement siège au conseil d'administration. Prend part à toutes les décisions d'importance concernant l'organisation. Assure la visibilité de la société et sa bonne réputation. Est responsable de toutes les communications internes ou externes de grande importance.

2) **Vice-président**

Se rapporte au président et chef de la direction. Est responsable de la gestion, de la direction et de la coordination de toutes les activités des directions ou services sous sa responsabilité.

3) **Vice-président aux finances**

Emploi le plus élevé de la fonction finances. Se rapporte au président et chef de la direction. Est responsable de toutes les activités des secteurs finances et comptabilité. Il peut être également responsable de secteur tels les affaires juridiques et l'informatique.

4) **Vice-président à l'exploitation**

Se rapporte au président et chef de la direction. Est responsable de la gestion, de la direction et de la coordination de toutes les activités de fabrication d'un produit ou d'exportation de l'organisation.

5) **Vice-président au marketing et aux ventes**

Se rapporte au président et chef de la direction. Planifie, organise, dirige et contrôle les différentes activités permettant de promouvoir l'ensemble des produits et services de l'organisation. Établit les plans à long terme pour l'organisation.

6) **Vice-président aux ressources humaines**

Se rapporte au président et chef de la direction. Emploi le plus élevé de la fonction ressources humaines. Coordonne toutes les activités de ressources humaines.

7) **Contrôleur**

Relève habituellement du vice-président finances ou du président. Dirige la fonction comptable au sein de l'organisation. Encadre le personnel de comptabilité, de facturation et de perception. Peut être responsable de fonctions administratives telles la réception, les achats, etc.

8) **Directeur**

Chef de file dans son secteur, dans les limites de ses compétences, il assure la qualité et la quantité des services requis en fonction des besoins.

P. Recommande des moyens pour atteindre les objectifs

O. Exécute les tâches et programmes

D. Dirige et supervise le personnel sous sa responsabilité

C. Contrôle la réalisation des plans d'action

9) Directeur du marketing

Relève habituellement du vice-président ventes et marketing. Personne qui, en tant que spécialiste de la gestion du marketing, planifie, organise, dirige et contrôle les différentes activités permettant de mettre au point et de promouvoir l'ensemble des produits et services de l'organisation. Établit des objectifs à court et moyen terme.

10) Directeur des ressources humaines

Relève habituellement du vice-président ressources humaines ou du directeur général. En tant que généraliste en ressources humaines, conçoit et administre des politiques et des programmes de ressources humaines. Ces programmes concernent quelques-uns ou l'ensemble des aspects suivants : dotation, santé et sécurité du travail, relations de travail, formation, équité salariale, administration des salaires, etc. Oriente les décisions des gestionnaires en matière de ressources humaines et supervise le personnel des ressources humaines. Dans une grande entreprise, peut être responsable d'un secteur des ressources humaines.

11) Directeur d'usine

Relève du directeur général ou d'un vice-président. Assure la direction générale de la production et de l'entretien d'une usine. Planifie, organise, coordonne et contrôle les différentes activités de fabrication dans une usine ou une manufacture afin d'atteindre les objectifs établis tout en respectant les standards de qualité. Assure l'entretien des équipements et des bâtiments. S'occupe en partie des questions de personnel et de relations professionnelles.

12) Directeur de production

Supervise le travail d'une équipe de production. Planifie, organise, coordonne et contrôle les différentes étapes de production. Veille à respecter les standards de qualité du produit.

13) Directeur des ventes

Personne qui, en tant que spécialiste de la gestion des ventes, organise, met en œuvre, supervise et contrôle les activités liées à la vente en vue de faire la vente de produits ou services dans une région donnée.

14) Directeur adjoint

Cadre d'une compétence comparable à celle du directeur dont il relève et qu'il peut remplacer au besoin. Il faut noter que la place qu'occupe le mot adjoint est importante pour le sens d'un titre de fonction. Par exemple, il y a une distinction entre être adjoint au directeur (qui seconde le directeur dans certaines tâches) et être directeur adjoint (qui peut remplacer le directeur au besoin).

15) Adjoint au directeur

Personne associée à une autre pour l'aider dans ses fonctions et la remplacer en cas d'absence.

16) Chef de service

Personne qui, au sein d'une entreprise ou d'un organisme, est responsable de gérer un service. Le chef de service relève d'un directeur.

17) Responsable

Agent à qui on confie un secteur de l'administration qui ne relève pas normalement de ses fonctions (notamment quand la personne ainsi désignée a le pouvoir de prendre des décisions sans nécessairement avoir de subalternes : responsable de l'ordonnancement, responsable du crédit, responsable de la logistique.

Description d'emploi - Liste des verbes d'action

Acquérir :	Entrer en possession de.
Adapter :	Réunir, appliquer après ajustement.
Administrer :	Gérer en faisant valoir, en défendant les intérêts.
Affecter :	Nommer des subalternes à des tâches spécifiques.
Ajuster :	Assembler, mettre d'accord pour un but déterminé.
Analyser :	Étudier les facteurs d'un problème pour en trouver la solution.
Approuver :	Accepter comme satisfaisant ; exercer son autorité en tenant compte de l'engagement des personnes en cause.
Assembler :	Mettre ensemble différentes sources, dans un ordre prédéterminé.
Calculer :	Déterminer mathématiquement.
Compiler :	Rassembler de l'information.
Concevoir :	Planifier, créer et exécuter selon le plan.
Conseiller :	Indiquer quoi faire et ne pas faire ; donner une opinion éclairée fondée sur une connaissance reconnue.
Consulter :	Demander l'avis des autres.
Coordonner :	Canaliser les efforts des autres pour atteindre un objectif spécifique. Il ne peut y avoir coordination sans autorité hiérarchique.
Créer :	Donner l'existence, la vie. Faire, réaliser quelque chose.
Déléguer :	Charger quelqu'un de tâches et de responsabilités et lui confier un degré spécifique de responsabilité et d'autorité.
Déterminer :	Résoudre, obtenir une connaissance définie et appropriée.
Développer :	Faire passer des programmes et la planification à un degré supérieur.
Diriger :	Assurer l'exécution des travaux par l'établissement d'objectifs, de politiques, de règles, de pratiques, de méthodes et de normes.
Entreprendre :	Faire démarrer, lancer.
Entretenir :	Garder efficace ou valable.
Estimer :	Fixer arbitrairement la valeur d'un bien.
Exécuter :	Effectuer, prendre effet.
Expédier :	Accélérer le processus ou le progrès de quelque chose.
Faire le suivi :	Vérifier les progrès de près.
Fournir :	Assurer le nécessaire.
Imaginer :	Structurer l'esprit par de nouvelles combinaisons ou applications d'idées ou de principes.
Informier :	Faire savoir.
Inspecter :	Examiner ou déterminer. Faire l'analyse critique.
Interpréter :	Expliquer ou clarifier.
Mener :	Guider ou diriger dans une certaine direction ; mener les opérations.
Organiser :	Faire des plans pour atteindre un objectif.

- Planifier :** Imaginer ou déterminer un cheminement pour obtenir un résultat.
- Préparer :** Voir à ce que toute chose soit prête.
- Présenter :** Mettre à l'étude.
- Proposer :** Offrir pour acceptation ou adoption.
- Recommander :** Conseiller un mode de fonctionnement ; offrir ou suggérer pour adoption.
- Réviser :** Retravailler pour corriger ou améliorer ; faire une nouvelle version améliorée ou à jour.
- Superviser :** Mettre les subalternes au courant des détails de leur tâche (soit directement, soit en relançant des règles déjà établies), distribuer le travail, vérifier le rendement et travailler avec les subalternes pour l'amélioration de leur rendement.
- Vérifier :** Examiner la précision ou la conformité aux résultats.

Description d'emploi - Critères de performance

- 1.1. Aucun dossier n'est retardé car il sollicite des ressources appropriées au besoin.
- 1.2. Des ententes de subvention ou de financement sont signées avec des organismes externes.
- 1.3. Des projets conjoints sont réalisés en partenariat avec des organismes ou autres.
- 1.4. Des protocoles et des ententes sont mis en place, le suivi est assuré ainsi que le renouvellement lorsque requis.
- 1.5. L'aire de travail est propre.
- 1.6. L'autorité exercée est intègre et conforme aux politiques de l'organisation.
- 1.7. L'entretien régulier des équipements est efficace, les bris en cours de production sont rares et de courte durée.
- 1.8. L'image publique reflétée est représentative de l'importance de sa fonction.
- 1.9. L'inventaire est géré de façon optimale, il n'y a pas de surplus ni de manque de pièces, équipements, etc.
- 1.10. L'inventaire est géré de façon optimale, il n'y a pas de surplus ni de manque de produits finis.
- 1.11. La bonne relation avec la clientèle et l'image de la compagnie sont entretenues.
- 1.12. La disponibilité dont il fait preuve est conforme aux besoins de l'organisation.
- 1.13. La prise de décision efficace démontre son autonomie.
- 1.14. La qualité du travail est assurée pour chaque dossier.
- 1.15. Le code d'éthique est appliqué.
- 1.16. Le comportement reflète sa loyauté à l'employeur.
- 1.17. Le compte en banque, la marge de crédit, les chèques et les dépôts sont surveillés attentivement.
- 1.18. Le Conseil d'administration possède l'information nécessaire à ses prises de décisions.
- 1.19. Les communications avec l'équipe favorisent un bon climat de travail.
- 1.20. Les comptes de dépenses, les avances, les factures sont vérifiés attentivement.
- 1.21. Les conflits sont détectés rapidement et gérés de façon efficace.
- 1.22. Les décisions sont prises avec efficience.

- 1.23. Les délais requis pour le travail sont respectés grâce à un horaire de travail bien organisé.
- 1.24. Les dépenses d'opérations ne dépassent pas le budget ou sont en deçà des prévisions.
- 1.25. Les différents mandats sont gérés simultanément en conservant une efficacité.
- 1.26. Les documents informatiques ou manuels sont classés de façon ordonnée et facilement repérables.
- 1.27. Les employés sont formés pour offrir un très bon service à la clientèle et exécutent leurs tâches avec professionnalisme.
- 1.28. Les employés sont responsabilisés car ils accomplissent adéquatement leurs tâches sans supervision étroite.
- 1.29. Les employés travaillent conformément aux procédures établies.
- 1.30. Les factures de vente sont vérifiées attentivement.
- 1.31. Les fonctions et les responsabilités, entre les membres de son service, sont réparties de façon claire et efficace.
- 1.32. Les informations et les documents stratégiques sont gardés confidentiels.
- 1.33. Les logiciels sont utilisés selon les politiques de l'organisation.
- 1.34. Les objectifs de production sont atteints et évalués quotidiennement.
- 1.35. Les objectifs de réparations et du programme d'entretien préventif sont atteints et évalués quotidiennement.
- 1.36. Les opérations rencontrent les objectifs permettant de suivre la croissance de l'organisation.
- 1.37. Les plaintes des clients sont traitées rapidement.
- 1.38. Les plans d'actions sont mis en application, réalisés dans les délais prévus et évalués.
- 1.39. Les problèmes de production sont réglés efficacement et les produits sont livrés dans les délais prévus.
- 1.40. Les procédures de travail établies sont respectées.
- 1.41. Les procès-verbaux reflètent les propos tenus lors des réunions.
- 1.42. Les projets sont gérés de façon efficace, ne dépassent pas les budgets prévus et rencontrent les échéanciers présentés.
- 1.43. Les rapports, les états financiers et les budgets sont fournis aux dates prévues.
- 1.44. Les relations sont positives avec le Conseil d'administration, les membres et les organismes en lien avec la compagnie.

- 1.45. Les ressources humaines, matérielles et financières sont utilisées de façon optimale et équitable.
- 1.46. Les situations d'urgence et les imprévus sont gérés efficacement.
- 1.47. Les situations difficiles sont traitées avec tact.
- 1.48. Les tâches qui sont de son ressort sont complétées professionnellement et dans les délais fixés.
- 1.49. Les techniques de travail sont rapides et efficaces.
- 1.50. Les textes sont rédigés ou révisés de façon à ce qu'ils respectent les règles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe.
- 1.51. Maintient la propreté des lieux de travail et des équipements.
- 1.52. Pour l'atteinte des objectifs, les ressources appropriées sont sollicitées lorsque requis.
- 1.53. Sa contribution active lors des réunions de gestion et son endossement aux décisions du groupe démontrent son implication dans l'organisation.

Description d'emploi

Titre de l'emploi	Directeur des services administratifs et des ressources humaines
Nombre de poste	1
Service	Direction
Organisation	
Adresse	
Date	

DESCRIPTION SOMMAIRE

Le DIRECTEUR DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET DES RESSOURCES HUMAINES travaille sous la supervision du DIRECTEUR GÉNÉRAL. Il planifie, organise, coordonne, contrôle et évalue les opérations financières quotidiennes, informatiques et le service des ressources humaines de l'organisation. Il conçoit et applique des méthodes d'établissement et de comptabilisation du prix de revient et des procédures de contrôle interne. Il planifie et élabore des politiques, des programmes, des procédures en matière de ressources humaines et de relations de travail. Il maintient continuellement des liens de communication entre le DIRECTEUR GÉNÉRAL, le personnel de l'organisation et les organismes externes.

DESCRIPTION DES TÂCHES

1. Autorité

- 1.1. Le DIRECTEUR DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET DES RESSOURCES HUMAINES a l'autorité entière de remplir les responsabilités, les tâches, les buts et les objectifs qui doivent être établis pour ce poste.

2. Rapports hiérarchiques

- 2.1. Le DIRECTEUR DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET DES RESSOURCES HUMAINES relève directement du DIRECTEUR GÉNÉRAL.
- 2.2. Le DIRECTEUR DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET DES RESSOURCES HUMAINES a une autorité directe sur les personnes suivantes :
 - 2.2.1. ADJOINT ADMINISTRATIF
 - 2.2.2. COMMIS COMPTABLE
 - 2.2.3. TECHNICIEN ADMINISTRATIF

3. Responsabilités et devoirs

Orientation stratégique

- 3.1. *Participe à la définition, de la mission et de la vision de l'organisation.*
- 3.2. *Propose une vision de département en fonction de la vision de l'organisation.*
- 3.3. *S'assure que les programmes et les objectifs du département sont alignés sur la mission de la compagnie.*

- 3.4. *Voit à la diffusion, à la compréhension et à l'application de la mission, de la vision et des orientations stratégiques.*
- 3.5. *Planifie les objectifs à court, moyen et long terme pour sa direction en fonction des objectifs de l'organisation.*
- 3.6. *Rédige un rapport des activités mensuelles de son département et procède aux analyses de différents documents afin de fournir l'information nécessaire aux prises de décisions du DIRECTEUR GÉNÉRAL.*

Gestion des finances et de la comptabilité

- 3.7. **Procède aux recherches auprès des organismes gouvernementaux pour les programmes de subvention, présente les résultats au DIRECTEUR GÉNÉRAL pour l'élaboration d'ententes éventuelles.**
- 3.8. Planifie, administre et contrôle le budget des fournitures de bureau.
- 3.9. Prépare les prévisions financières et fait les ajustements nécessaires.
- 3.10. Prépare les prévisions de ventes avec le DIRECTEUR GÉNÉRAL et fait le rapport mensuel des ventes comparatif par client. Calcule les commissions.
- 3.11. Fait la procédure de fin de mois, prépare et analyse les états financiers.
- 3.12. **Propose toute action pouvant favoriser la diminution des dépenses et l'augmentation des revenus.**
- 3.13. Procède à l'analyse du fonds de roulement.
- 3.14. Prépare les documents nécessaires pour les analystes financiers externes.
- 3.15. **Alerte et fait un rapport à la haute direction de toutes les tendances critiques par rapport aux performances financières de l'organisation.**
- 3.16. Prépare les états financiers, les états récapitulatifs et les autres rapports d'analyse et de gestion financière.
- 3.17. Analyse les besoins de financement de l'organisation lors de projets majeurs.
- 3.18. Évalue les systèmes d'information financière, les activités des systèmes et des procédés de comptabilité et propose des modifications concernant les procédés, les systèmes d'exploitation, les budgets et autres fonctions de contrôle financier au DIRECTEUR GÉNÉRAL.
- 3.19. Compile l'information et tient à jour des dossiers sur les frais d'exploitation et sur les revenus et prépare des rapports pour le DIRECTEUR GÉNÉRAL.
- 3.20. Assure un contrôle sur le budget alloué au service administratif.
- 3.21. Calcule et analyse les écarts entre les coûts estimés et réels.
- 3.22. Compile les achats des départements de production, de qualité, de ventes et de marketing.
- 3.23. Signe les chèques et assure un suivi des liquidités et de la marge de crédit.
- 3.24. Effectue la facturation mensuelle.
- 3.25. Participe à la prise de l'inventaire mensuel.
- 3.26. Approuve les politiques d'achat en collaboration avec le DIRECTEUR GÉNÉRAL et veille au respect des politiques d'achats par le personnel.

Gestion du personnel

- 3.27. Assume un rôle de support et d'appui dans l'élaboration des politiques, programmes et procédures en matière de gestion des ressources humaines.
- 3.28. Veille à la conformité des politiques, des procédures et des programmes internes et externes et à toute exigence législative.
- 3.29. Élabore et maintient à jour les descriptions de tâches, les responsabilités et l'organigramme de l'organisation.
- 3.30. Soumet au DIRECTEUR GÉNÉRAL les prévisions à court, moyen et long terme des besoins en ressources humaines en fonction des buts et des objectifs de son département.
- 3.31. Suite à l'approbation du DIRECTEUR GÉNÉRAL, diffuse les objectifs du département aux employés.
- 3.32. Fait approuver et justifie les besoins de main-d'œuvre de tous les départements auprès du DIRECTEUR GÉNÉRAL avant d'entamer un processus d'embauche.
- 3.33. Élabore, planifie et coordonne le processus d'embauche, de sélection, de formation et l'intégration du personnel.
- 3.34. Prend les dispositions en vue d'annoncer ou d'afficher les postes vacants, aide à sélectionner et à évaluer les candidats et vérifie les références.
- 3.35. Assure l'ouverture des dossiers des nouveaux employés ainsi que leur intégration.
- 3.36. Recommande des mesures de gestion du personnel et fait par des problématiques qu'il rencontre au DIRECTEUR GÉNÉRAL.
- 3.37. Établit une politique et un processus d'évaluation du rendement et coordonne son application.
- 3.38. **Conseille les directeurs quant à l'évaluation du rendement du personnel et à l'élaboration des plans d'action pour aider les employés à satisfaire leurs attentes.**
- 3.39. Établit et coordonne le processus de gestion de la rémunération (politique salariale : enquête salariale, évaluation des postes, classification des postes, échelles de salaires, etc.) et fait les recommandations appropriées au DIRECTEUR GÉNÉRAL.
- 3.40. Organise et coordonne la mise en œuvre des systèmes d'indemnités et d'avantages sociaux.
- 3.41. Prépare les rapports courants et donne les renseignements au personnel au sujet des règlements, des procédures de la compagnie et des régimes d'avantages sociaux.
- 3.42. Fait appel à des consultants externes dans le but d'améliorer les mesures existantes et gère les contrats d'impartition.
- 3.43. **Établit un programme de formation, à partir des besoins en formation recueillis auprès des directeurs et selon les objectifs généraux de l'organisation et coordonne les activités de formation interne et externe.**
- 3.44. S'assure que les lois relatives aux conditions et aux relations du travail soient respectées.

- 3.45. Appuie les gestionnaires dans la résolution des problèmes de relations de travail et coordonne les activités qui en découlent.
- 3.46. S'assure que les employés comprennent et appliquent les procédures de l'organisation et le manuel de l'employé.
- 3.47. Oriente, coordonne et contrôle le travail du personnel de son département et procède à leur évaluation du rendement.
- 3.48. Évalue régulièrement les employés sous sa responsabilité et élabore des plans d'action individuels pour les aider à rencontrer les attentes et les objectifs de l'organisation.
- 3.49. Identifie les besoins de formation des employés et propose un plan de formation au DIRECTEUR GÉNÉRAL.
- 3.50. Répartit les tâches en fonction des priorités et en s'assurant que les employés comprennent bien leurs responsabilités et leur rôle tout en effectuant un suivi pour assurer l'atteinte de tous les objectifs.
- 3.51. Gère les horaires, les absences et les vacances des employés sous sa responsabilité.
- 3.52. Forme et entraîne le personnel et assure le support nécessaire aux employés sous son autorité.
- 3.53. Gère les problèmes liés au personnel du département et aide son personnel à résoudre les problèmes.
- 3.54. Lorsque requis, émet et effectue le suivi des mesures disciplinaires des employés sous sa responsabilité et tient à jour les dossiers du personnel.
- 3.55. Anime et motive l'équipe qualité à se confronter et à persuader les autres services de l'organisation à respecter et appliquer les procédures qualité définies par l'usine et le groupe.
- 3.56. S'assure que son personnel projette une image positive auprès des différents publics internes et externes.
- 3.57. Rencontre périodiquement les employés sous son autorité pour les informer des modifications, des mises à jour et des développements importants au sein de l'organisation, pour planifier et contrôler les résultats.

Santé et sécurité au travail

- 3.58. Organise, met sur pied et maintient l'ensemble du programme en santé et sécurité au travail (politiques, procédures, etc.).
- 3.59. Participe aux rencontres du comité de santé et de sécurité au travail, aux enquêtes sur les incidents.
- 3.60. Tient à jour les statistiques sur la santé et la sécurité.
- 3.61. S'assure que les employés soient formés sur les risques inhérents à leur poste de travail.

Autres fonctions

- 3.62. *Participe aux réunions du comité de gestion de l'organisation.*
- 3.63. Participe au comité exécutif et au comité d'administration en tant que secrétaire.
- 3.64. Veille au bon fonctionnement des équipements et du système informatique.

- 3.65. *S'assure de la bonne circulation de l'information à l'intérieur de son champ de responsabilités.*
- 3.66. *Agit conformément aux règlements et aux lois provinciales et municipales auxquels l'organisation est tenue de se soumettre.*
- 3.67. *Prend les moyens nécessaires pour se former dans le cadre de ses responsabilités.*
- 3.68. *Collabore avec les autres membres de l'équipe pour assurer un excellent service à la clientèle, fait bénéficier ses collègues de ses connaissances.*
- 3.69. *S'efforce de maintenir, auprès des clients, des fournisseurs et des personnes travaillant en étroite collaboration avec elle et ensuite dans toute l'organisation, un esprit d'équipe, une atmosphère d'intérêt au travail, un climat de motivation et des relations de coopération.*
- 3.70. *Exécute toutes autres tâches reliées ou non, assignées ou pas, usuelles ou non, demandées par son supérieur immédiat dans le cadre de ses fonctions.*

4. Critères de performance

- 4.1. Les dépenses d'opérations ne dépassent pas le budget ou sont en deçà des prévisions.
- 4.2. Les projets sont gérés de façon efficace et rencontrent les échéanciers présentés.
- 4.3. Des ententes de subvention ou de financement sont signées avec des organismes externes.
- 4.4. Des protocoles et des ententes sont mis en place, le suivi est assuré ainsi que le renouvellement lorsque requis.
- 4.5. Les rapports, les états financiers et les budgets sont fournis aux dates prévues.
- 4.6. Le compte en banque, la marge de crédit, les chèques et les dépôts sont surveillés attentivement.
- 4.7. L'autorité exercée est intègre et conforme aux politiques de l'organisation.
- 4.8. La bonne relation avec la clientèle et l'image de la compagnie sont entretenues.
- 4.9. Les comptes de dépenses, les avances, les factures sont vérifiés attentivement.
- 4.10. Les décisions sont prises avec efficience.
- 4.11. La disponibilité dont il fait preuve est conforme aux besoins de l'organisation.
- 4.12. La qualité du travail est assurée pour chaque dossier.
- 4.13. Le comportement reflète sa loyauté à l'employeur.
- 4.14. Les communications avec l'équipe favorisent un bon climat de travail.
- 4.15. Les conflits sont détectés rapidement et gérés de façon efficace.
- 4.16. Les employés sont responsabilisés car ils accomplissent adéquatement leurs tâches sans supervision étroite.
- 4.17. Les plans d'actions sont mis en application, réalisés dans les délais prévus et évalués.
- 4.18. Les tâches qui sont de son ressort sont complétées professionnellement et dans les délais fixés.
- 4.19. Les techniques de travail sont rapides et efficaces.

- 4.20. La propreté des lieux de travail et des équipements est maintenue.
- 4.21. Pour l'atteinte des objectifs, les ressources appropriées sont sollicitées lorsque requis.
- 4.22. Sa contribution active lors des réunions de gestion et son endossement aux décisions du groupe démontrent son implication dans l'organisation.
- 4.23. Les informations et les documents stratégiques sont gardés confidentiels.
- 4.24. Les documents informatiques ou manuels sont classés de façon ordonnée et facilement repérable.

5. Reconnaissance

J'ai lu et je comprends la description d'emploi ci-haut et je crois qu'elle est exacte et complète.

Directeur des services administratifs et
des ressources humaines

Date

Directeur général

Date

SPÉCIFICATIONS D'EMPLOI

1. Scolarité

- 1.1. Baccalauréat en administration ou en gestion des affaires, concentration gestion des ressources humaines, baccalauréat en relations industrielles ou domaine connexe relié à la gestion du personnel.
- 1.2. Titre CMA

2. Expérience, entraînement et connaissances professionnelles

- 2.1. Expérience
7 ans dans un poste de direction
- 2.2. Entraînement
6 mois
- 2.3. Aptitudes informatiques
Connaissance des logiciels Word, Excel, Outlook et Internet
- 2.4. Autres

3. Responsabilités

- 3.1. Supervision exercée
 - ADJOINT ADMINISTRATIF
 - COMMIS COMPTABLE
 - TECHNICIEN ADMINISTRATIF
- 3.2. Supervision reçue
DIRECTEUR GÉNÉRAL
- 3.3. Répercussion des erreurs
Perte financière, mauvaise image de l'organisation, détérioration du climat de travail, diminution du rendement de l'équipe, perte de crédibilité.

4. Horaire de travail

- 4.1. 40 heures

5. Classe salariale

- 5.1. Classe salariale à déterminer

6. Confidentialité

- 6.1. Traite l'information confidentielle relative aux secrets d'affaires de l'organisation.

7. Capacités physiques

- 7.1. Aptitudes physiques
Est physiquement apte à exécuter toutes les tâches requises.
- 7.2. Tolérance aux tensions
Conserve son équilibre dans les situations tendues ou antagonistes.

8. Reconnaissance

J'ai lu et je comprends la description d'emploi ci-haut et je crois qu'elle est exacte et complète.

Directeur des services administratifs et
des ressources humaines

Date

Directeur général

Date

Plan de sélection

Ces exigences sont celles retenues dans la spécification d'emploi du poste. Chacune d'elles sera vérifiée de différentes façons afin de trouver le candidat qui réponde le mieux au poste. Ce plan permet de déterminer de quelle façon l'exigence sera vérifiée.

EXIGENCES	CV	TESTS	ENTREVUE	RÉFÉRENCE
Scolarité	X			
Expérience	X	X	X	X
Aptitudes aux affaires	X	X		X
Leadership		X		
Personnalité		X	X	
Capacité d'analyse			X	
Aptitude au commandement			X	
Communication		X	X	
Contrôle			X	X
Délégation			X	X
Esprit de décision			X	X
Image			X	
Intégrité			X	X
Initiative			X	X
Jugement			X	
Persuasion			X	
Souplesse			X	X
Sens des responsabilités			X	X

Grille d'évaluation de curriculum vitae

Téléphone Allo!

Critères d'évaluation	Points	Monsieur X
Qualifications :		
DEC en Informatique ou Électronique (option télécommunication est un atout)	10	
Une expérience prouvée d'un minimum de 3 ans dans le domaine de la téléphonie.	10	
Habilité dans l'installation des équipements téléphoniques et d'alimentation	10	
Connaissances de services de télécommunication tel que la Portabilité des numéros et l'égalité d'accès est un atout.	10	
Connaissance des autocommutateurs de classe 4 et 5, de la technologie TDM et des serveurs SUN est un atout.	10	
Salaire désiré (50 000 \$ à 55 000 \$)	10	
TOTAL	60	
Contrôle	10	
Insisté sur les résultats (orienté profit)	10	
Minutie et rigueur	10	
Esprit critique	10	
Intérêt vis-à-vis de l'emploi:		
TOTAL	40	
GRAND TOTAL	100	

Cette grille ne peut être complétée entièrement lors de la lecture du curriculum vitae, toutefois il est possible de ressortir les grands points et lors de l'entrevue téléphonique de confirmer ou de compléter chacune des cases.

Grille d'évaluation des candidats

	Points	Candidat	Candidat	Candidat	Candidat	Candidat
Critères d'évaluation						
Qualifications: _____ points						
Formation universitaire 1er cycle						
Expérience organisme						
2 à 3 ans d'expérience pertinente						
Informatique						
Aptitudes pour les affaires						
Leadership						
Comportement: _____ points						
Capacité d'analyse						
Aptitude au commandement						
Communication extérieure, image						
Contrôle						
Délégation						
Esprit de décision						
Intégrité						
Initiative						
Jugement						
Persuasion						
Souplesse						
Sens des responsabilités						
Intérêt vis-à-vis de l'emploi: _____ points						
Raisons						
Compréhension des responsables						
Salaire désiré						
TOTAL 100 points	100					

Guide d'entrevue

Ce guide est conçu pour vous aider à conduire un entretien efficace de manière à sélectionner le bon candidat. Les qualités professionnelles sur lesquelles sont basées les questions sont jugées importantes pour le poste à pourvoir.

PRÉPARATION

1. LOGISTIQUE

1. Préparez la rencontre, déterminez l'heure, le lieu, l'endroit
2. Assurez-vous de ne pas être dérangé durant les entrevues
3. Révisez les tâches et le profil de compétences recherché
4. Déterminez qui, parmi les membres du comité de sélection, posera les questions
5. Réviser le questionnaire d'entrevue
6. Préparez les réponses quant à la rémunération et aux bénéfices sociaux

2. AVANT L'ENTRETIEN POUR CHACUN DES CANDIDATS

1. Examiner le curriculum vitae du candidat. Regarder la formation, l'expérience et les emplois antérieurs qui se rapportent le plus au poste. Faire une liste pour l'examen de la formation et de l'expérience.
2. Passer en revue les exigences professionnelles à aborder durant l'entretien. Examiner toutes les questions prévues pour chacune de ces qualités.
3. Ajouter toutes les questions éventuellement nécessaires, par exemple sur les qualifications techniques et professionnelles précises du candidat.

3. CONSEILS

1. Mettez le candidat à l'aise
2. Précisez le déroulement de l'entrevue
3. Soyez à l'écoute
4. Observez le langage non verbal
5. Faites-le parler de ses réalisations et de ses champs d'intérêt
6. Faites-le réagir à des mises en situation semblables à celles qu'il aura éventuellement à vivre dans le poste à combler
7. Vérifiez s'il existe des affinités entre les membres du comité et lui
8. Terminez en lui offrant l'occasion de poser des questions et en décrivant les prochaines étapes.

ENTRETIEN

4. DÉBUT DE L'ENTRETIEN

1. Saluer le candidat.
1. Présenter les personnes qui participeront à l'entrevue.
2. Recevoir le candidat dans un climat de détente afin de le mettre à l'aise.
3. Lui indiquer l'objectif de l'entrevue qui est de déterminer si ses qualifications et ses intérêts correspondent au poste.
4. Décrire la manière dont se déroulera l'entretien :
 - **Un examen de la formation et de l'expérience du candidat sera fait;**
 - **Des questions seront posées sur la manière dont le candidat s'est comporté dans des situations liées au poste;**
 - **Description de l'emploi et de l'organisation;**
 - **Possibilité donnée au candidat de poser des questions;**
 - **Prise de notes par les interviewers.**

5. DURANT L'ENTRETIEN

1. S'inspirer des questions proposées pour obtenir les renseignements recherchés. Modifier le libellé selon la situation.
2. Demander des exemples de comportement. Se concentrer sur ce que le candidat a fait et non sur ce qu'il ferait. Demander éventuellement des précisions pour obtenir des exemples clairs et utiles – **Questions STAR**
 - **S** Décrivez la **SITUATION**.
 - **T** Définissez les **TÂCHES** ayant trait à cette situation.
 - **A** Expliquez précisément l'**ACTION** que vous avez prise.
 - **R** Décrivez le **RÉSULTAT** de votre action et ce que vous avez appris de la situation.

Exemple : « Parlez-moi d'une situation où vous avez eu affaire avec un personnel difficile, qu'avez-vous fait? Quels résultats avez-vous obtenus? »

3. Prendre des notes et marquer ses observations. Tâcher d'obtenir des réponses concrètes : situation/tâche, action et résultat.
4. Donner au candidat l'occasion de poser des questions.
5. Indiquer au candidat les prochaines étapes de la sélection et le délai qui s'écoulera avant le prochain contact.
6. Remercier le candidat du temps et de l'intérêt qu'il a consacrés à l'entretien.

6. APRÈS L'ENTRETIEN

1. Complétez la grille d'évaluation en ajoutant vos commentaires
2. Discutez brièvement de vos remarques avec le comité de sélection.
3. Passer les notes en revue. Ajouter éventuellement des remarques pour s'aider à retenir les points importants.
4. Compléter dès que possible le formulaire d'évaluation.

Exemples de questions

Les questions qui suivent sont des exemples que vous pouvez utiliser. Il y a une numérotation automatique, vous pouvez donc copier celles que vous désirez dans un autre document et la numérotation s'ajustera.

QUESTION POUR FACILITER UN CLIMAT DE DÉTENTE

1. **Comment vous sentez-vous face à une entrevue avec autant de personnes? (rassurer le candidat).**
2. **Avez-vous eu de la difficulté à trouver notre entreprise?**

EXPÉRIENCE DANS LE DOMAINE

3. **Pour nous situer face à votre expertise, résumez-nous en quelques minutes votre cheminement de carrière, en mettant l'accent sur les responsabilités et les réalisations principales à chaque étape (sous-question de clarification ou de précision)**
4. **Pour que le prochain poste représente une progression dans votre carrière, quels défis devrait-il présenter?**
5. **Y-a-t-il eu quelqu'un de votre famille qui a déjà été suivi par un chiropraticien? Quels commentaires avez-vous eus?**
6. **Vous avez déjà occupé un poste semblable à celui-ci, parlez-nous de cette expérience. Quelles étaient vos responsabilités?**
7. **Quelles étaient vos principales responsabilités dans les différents postes de directeur du marketing?**
8. **Quelles sont vos expertises au niveau marketing (champs spécifiques)?**
9. **Quelles sont vos principales responsabilités dans votre poste actuel qui touche le marketing (voir offre d'emploi)?**
10. **Quel est l'accomplissement pour lequel vous êtes le plus fier?**
11. **Quelles sont selon vous les aptitudes nécessaires pour réussir dans ce poste?**
12. **Dites-nous ce que vous considérez actuellement comme vos grands champs de compétence. Dans quel ordre les placez-vous?**

13. **Quelles sont vos principales responsabilités dans votre poste actuel, dans vos postes précédents?**
14. **Quels aspects de votre travail aimez-vous le plus? le moins?**
15. **Quels problèmes rencontrez-vous dans votre travail?**
16. **Pourquoi envisagez-vous de quitter votre situation actuelle?**
17. **Comment sont évalués vos résultats dans votre travail actuel?**
18. **De quelle façon votre supérieur a-t-il ou non développé vos talents?**
19. **Qu'est-ce qui vous manquera le plus dans votre poste actuel si vous quittez l'organisation?**
20. **Avez-vous déjà subi un échec? Si oui, comment avez-vous réagi? Aujourd'hui que croyez-vous avoir tiré de cet échec?**
21. **Quelles sont les principales tâches que vous aimeriez faire dans le cadre d'un poste en ressources humaines?**
22. **Avez-vous déjà touché le développement organisationnel? (diagnostic organisationnel restructuration, mobilisation d'équipe, relève, planification stratégique, etc.)**
23. **Pourquoi MITRA et non une entreprise de Trois-Rivières?**
24. **Pourquoi aimez-vous travailler auprès des personnes âgées? Si c'est votre premier emploi dans ce domaine, qu'est-ce qui vous incite à le faire?**
25. **Quelles sont vos réalisations concrètes au niveau des ressources humaines dans vos emplois précédents?**
26. **Vous êtes actuellement travailleur autonome, pourquoi envisagez-vous quitter votre situation actuelle? Que recherchez-vous comme milieu de travail?**
27. **Vous avez été consultant en management à votre compte, pourquoi envisagez-vous travailler en consultation pour une autre entreprise? Que recherchez-vous comme milieu de travail?**
28. **Sur quels types de mandat travaillez-vous actuellement? Votre champ d'expertise? Vos responsabilités en marketing?**
29. **Sur quels types de mandat travaillez-vous actuellement? Votre champ d'expertise en développement organisationnel et ressources humaines? Autres champs de compétence?**
30. **Pourquoi voulez-vous travailler pour MITRA? Que pouvez-vous apporter à MITRA selon vous?**
31. **Avez-vous des aptitudes pour la décoration ou l'aménagement de pièce?**
32. **Que connaissez-vous de la plomberie? Êtes-vous capable de vulgariser vos connaissances?**
33. **Avez-vous déjà travaillé avec un conseil d'administration?**
34. **Parlez-moi de vos expériences en gestion du personnel. Que trouvez-vous le plus difficile? Avec quoi avez-vous le plus de facilité?**

35. **Donnez-moi quelques stratégies de commercialisation que vous avez utilisées dans le passé qui ont fait augmenter vos ventes de façon substantielle?**
36. **Si vous aviez pu le faire, quelles améliorations auriez-vous apportées à votre dernier emploi?**
37. **Jusqu'à présent, quel est l'emploi que vous avez occupé, ou le projet auquel vous avez participé le plus intéressant de votre avis?**
38. **De quelle façon vous assurez-vous de maintenir à jour vos connaissances en vue de vous adapter aux changements organisationnels et technologiques?**
39. **Quelles sont et/ou ont été vos principales tâches dans votre dernier ou actuel emploi?**
40. **Qu'est-ce que vous avez aimé le moins?**
41. **Que pensez-vous du travail routinier?**
42. **Comment pensez-vous pouvoir nous aider dans le cadre de votre stage?**
43. **Quelles sont vos expériences de travail en ressources humaines?**
44. **Qu'est-ce qui vous attire le plus en ressources humaines?**

COMMUNICATION EXTÉRIEURE, IMAGE

Observer les capacités d'expression orale du candidat durant l'entretien.

45. **Avez-vous dû convaincre plusieurs personnes? Comment vous y êtes-vous pris?**
46. **Communiquez-vous mieux par écrit ou verbalement? Pourquoi?**
47. **Comment vous sentez-vous si on vous demande de vous adresser à un large auditoire?**
48. **Que pensez-vous des entreprises qui exigent un certain code vestimentaire ?**
49. **Êtes-vous à l'aise de parler en public? (Assemblée générale, conseil d'administration, porte-parole de l'organisation)**

SERVICE À LA CLIENTÈLE

50. **Croyez-vous dans l'importance du service à la clientèle?**
51. **Avez-vous déjà suivi des formations sur les techniques de service client?**
52. **Parlez-nous du service à la clientèle idéal pour une entreprise comme la nôtre?**
53. **Parlez-nous de votre approche avec le client?**
54. **Comment réagissez-vous devant un client insatisfait et en colère?**
55. **Comment vous y prenez-vous face à un client ayant une attitude agressive au téléphone?**
56. **Avez-vous déjà eu affaire à un client difficile, qui s'est plain, qu'avez-vous fait?**
57. **Que pensez-vous de l'expression "le client a toujours raison"?**

58. **Si un client vous demande des informations sur les différentes activités de la Ville que faites-vous? (est-ce que vous lui répondez du mieux que vous pouvez ou vous le référer à quelqu'un d'autre)**
59. **Si un client vous demande des informations sur les services de l'organisation que faites-vous? (est-ce que vous lui répondez du mieux que vous pouvez ou vous le référer à quelqu'un d'autre)**
60. **De quelle façon vous organisez-vous lorsque vous devez répondre à une demande d'un client, que vous ne possédez pas l'information et que vos collègues sont occupés?**
61. **Lors du recouvrement quelle méthode employez-vous avec un mauvais payeur?**
62. **Êtes-vous à l'aise dans le recouvrement?**
63. **Comment vous y prenez-vous pour la perception des recevables?**
64. **De quelle façon vous organisez-vous pour vous assurer de la satisfaction du client?**
65. **Comment vous vous assurez de la satisfaction du client?**
66. **Êtes-vous à l'aise de traiter avec des gens de toutes les classes de la société?**
67. **Que pensez-vous de la tâche suivante : « Déterminer et solliciter les clients éventuels pour le développement du département des ventes »**
68. **Comment vous prendrez-vous pour parler aux décideurs? Comment vous réagissez après vous avoir fait dire « non non, je n'ai pas besoin »**
69. **Vous débutez dans une entreprise et on vous demande d'augmenter les ventes de 20 %, qu'est-ce-que vous faites, quel est votre plan d'action?**

ORGANISATION

70. **Pourriez-vous nous donner les étapes que vous suivez pour passer une commande à un fournisseur?**
71. **Pourriez-vous nous donner les étapes que vous suivez pour avoir une bonne gestion des achats? Comment vous vous y prenez?**
72. **Pourriez-vous nous donner les étapes que vous suiviez pour avoir une bonne gestion des inventaires?**
73. **De quelle façon vous organisez-vous lorsque vous devez faire face à plusieurs demandes dans la même période?**
74. **Quelle est votre réaction devant un travail urgent à exécuter? (dernière minute, ex : 17 h)**
75. **Comment organiserez-vous votre temps entre la supervision de l'équipe de vente et votre temps de vente personnel?**
76. **Comment organiserez-vous votre temps entre la supervision de l'équipe de vente et les autres tâches requises par le poste?**

77. Si vous aviez dans votre mandat à organiser au complet une petite usine au niveau des ressources humaines (manuel de l'employé, rôles et responsabilités, rémunération) et à assurer le suivi d'un plan d'action avec l'équipe de production, comment vous y prendrez-vous? Mauvaise organisation de travail conséquence d'une forte croissance de l'organisation.

DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

78. Comment allez-vous vous assurer de développer de nouveaux marchés à des fins d'expansion de l'organisation? Plan d'action pour vos premières journées de travail.

PLANIFICATION

79. Quelle démarche faites-vous pour ne pas manquer de marchandises dans votre département?
80. Plusieurs personnes aiment planifier à l'avance les activités de leurs journées. Comment le faites-vous?
81. Plusieurs personnes aiment planifier à l'avance les activités de leurs journées. Comment le faites-vous? Organisation de votre horaire : cold call, suivi client, adminis.)
82. Qu'est-ce qui, selon vous, explique qu'une personne soit toujours surchargée dans son travail?
83. Comment planifiez-vous votre travail? [gestion des priorités] Selon vous, qu'est-ce qui est prioritaire dans le travail d'un contrôleur?
84. Le travail d'un directeur est de planifier, organiser, diriger et contrôler son département, comment vous assurez-vous de passer à travers ces étapes?
85. De quelle façon planifiez-vous le travail à exécuter? (ressources humaines, matérielles, etc.)
86. Temps de bureau vs temps de plancher. Une journée typique de travail?
87. Décrivez une journée typique de votre travail?

CONTRÔLE

88. Décrivez des méthodes que vous avez employées pour effectuer un contrôle d'éléments qui demandaient une attention particulière?
89. Décrivez des méthodes que vous utiliserez pour effectuer un contrôle du travail que vous avez donné à vos subalternes?
90. Décrivez des méthodes que vous avez employées pour effectuer un contrôle ou un suivi de ce que vous devez faire? (exemple : lors de l'organisation d'un événement, formulaire à remplir pour telle date?)
91. Décrivez des méthodes que vous avez employées pour effectuer un contrôle ou un suivi de ce que vous devez faire? (exemple : délai, quantité, travail de quelqu'un, formulaire à remplir pour telle date?)

92. **Décrivez des méthodes que vous avez employées pour effectuer un contrôle ou un suivi de ce que vous devez faire? (exemple : retour d'appel de fournisseurs, date limite pour présenter la soumission, tout ce qui est nécessaire à la production)?**
93. **Pour assurer le contrôle et la bonne marche de la gestion financière et comptable, qu'allez-vous évaluer et contrôler?**
94. **Pour assurer le contrôle de la production, qu'allez-vous évaluer, comment allez-vous recueillir l'information nécessaire et à quelle fréquence allez-vous le faire?**
95. **Comment vous prendrez-vous pour assurer un suivi auprès de l'équipe de production pour atteindre les résultats escomptés?**
96. **Comment vous prendrez-vous pour atteindre les résultats escomptés? Comment faites-vous pour fixer des objectifs de productivité?**
97. **Comment vous prendrez-vous pour assurer un suivi auprès de l'équipe de mécanique et d'entretien?**
98. **Pouvez-vous nous parler de la pire erreur que vous avez commise en milieu de production? Qu'est-ce que vous avez fait pour la corriger?**
99. **Pouvez-vous nous parler de la pire erreur que vous avez commise en développement organisationnel? Qu'est-ce que vous avez fait pour la corriger?**
100. **Décrivez des méthodes que vous utiliserez pour effectuer un contrôle du travail que vous avez donné à vos contremaîtres, superviseurs? (quantité, délai, livraison, etc.)**
101. **Décrivez des méthodes que vous utiliserez pour effectuer un contrôle du travail que vous avez donné à vos subordonnés? (quantité, délai, livraison, etc.)**
102. **Décrivez des méthodes que vous utiliserez pour effectuer un contrôle sur votre budget d'exploitation?**
103. **Décrivez des méthodes que vous utiliserez pour effectuer un contrôle lorsqu'un chef de service ou un chef de département dépasse son budget?**
104. **Comment réagissez-vous lorsque vous devez recevoir des informations importantes (des chiffres) d'un département, et que la personne responsable vous informe qu'elle n'a pas eu le temps de la faire et vous répond qu'elle le fera lorsqu'elle en aura le temps?**
105. **Si vous prévoyez ne pas avoir le temps de faire le travail demandé, qu'allez-vous faire?**
106. **Comment vous y prenez-vous pour vous assurer qu'il n'y ait pas d'erreur dans vos entrées?**
107. **Comment vérifiez-vous les liquidités de l'organisation? (processus)?**
108. **Décrivez des méthodes que vous allez employer pour effectuer un contrôle ou un suivi de votre équipe de vente? (exemple : rapport de vente, objectifs, etc.) Qu'allez-vous évaluer?**
109. **Comment vous y prenez-vous pour fixer les objectifs du département des ventes?**

110. Selon vous, quels types d'objectifs la direction est-elle en mesure de vous demander d'atteindre pour le poste de directeur des ventes? Quels comportements allez-vous adopter pour les atteindre?
111. Comment vérifiez-vous vos résultats à la fin d'une soumission (vérifier les entrées de données, quantité, poids, matière, formule de calcul, etc.)?
112. Décrivez-moi le déroulement d'un projet? (soumission-quantité RH et matériel, échéancier de chaque étape de production, achat suivi de production-heures exécutés vs travail fait, questionnaire)
113. Décrivez des méthodes que vous allez employer pour effectuer un contrôle ou un suivi de votre équipe de vente? (exemple : rapport de vente, objectifs, etc.)(pour plus de précision si nécessaire) Qu'allez-vous évaluer, comment allez-vous recueillir l'information nécessaire et à quelle fréquence allez-vous le faire?
114. Comment faites-vous pour contrôler les différentes étapes de la comptabilité?
115. Avez-vous déjà fait de l'analyse de la situation financière et comment vous y prenez-vous pour faire des recommandations?
116. Avez-vous déjà fait de la gestion de projet? (soumission, coût du projet)

ENGAGEMENT

117. Que faites-vous concrètement pour aller chercher de l'information pertinente sur votre profession, pour vous former et développer votre expertise dans le domaine de l'ingénierie?
118. Vous constatez un problème dans l'équipe d'un autre directeur. Vous savez que ce n'est pas acceptable pour l'organisation ? Que faites-vous?

DÉLÉGATION

119. Décrivez les méthodes que vous employez normalement pour assigner les tâches de vos subordonnés.

TRAVAIL D'ÉQUIPE

120. Avez-vous déjà travaillé en équipe?
121. Décrivez la meilleure personne avec qui vous avez travaillé?
122. Le travail d'équipe, comment voyez-vous cela?
123. Quelle place prenez-vous dans une équipe?
124. Quelle est la qualité à développer dans un travail d'équipe?
125. Qu'attendez-vous des personnes qui travaillent avec vous? Quel genre de relation de travail désirez-vous avoir avec elles? (Êtes-vous à l'aise dans un milieu d'hommes)
126. Qu'attendez-vous des personnes qui travaillent avec vous? Quel genre de relation de travail désirez-vous avoir avec elles? (Êtes-vous à l'aise dans un milieu de femmes)

127. **Qu'attendez-vous des personnes qui travaillent avec vous? Quel genre de relation de travail désirez-vous avoir avec elles? (Supervision de personnel)**
128. **Comment, selon vous, peut-on faciliter le travail en équipe?**
129. **Qu'attendez-vous de votre supérieur immédiat ou de votre employeur?**
130. **Quelle relation désirez-vous entretenir avec vos employés?**
131. **Quelle relation désirez-vous entretenir avec vos employés? Comment vous y prenez-vous pour transmettre les ordres de travail au employés?**
132. **Comment voyez-vous le travail avec des femmes (avec des hommes)?**
133. **Qu'attendez-vous des propriétaires et de votre supérieur immédiat?**
134. **Quelle sorte de personne vous dérange le plus?**
135. **Quels sont les deux principaux traits de personnalité que vous recherchez chez vos collaborateurs immédiats?**
136. **De façon générale, comment vos subordonnés actuels (ou vos collègues) vous perçoivent-ils?**
137. **L'équipe de direction est masculine : directeur des services administratifs, directeur du marketing, directeur des ventes, directeur des ventes. Comme adjointe au directeur général vous aurez à assurer un suivi sur les projets de l'équipe de direction. Comment vous voyez-vous intervenir dans ce rôle?**

CONNAISSANCE DE SOI

138. **Si vous aviez trois adjectifs (qualités) à utiliser pour vous décrire, quels seraient-ils?**
139. **Si vous aviez trois adjectifs ou points forts à utiliser pour vous décrire, quels seraient-ils?**
140. **Quels sont les traits de votre personnalité que vous considérez qui méritent amélioration?**
141. **Nommer le trait de personnalité positif que votre patron actuel (ou votre dernier patron) voudrait souligner à votre nouvel employeur.**
142. **Nommez le principal trait de personnalité à améliorer, selon votre patron actuel ou votre dernier patron?**
143. **Quelle habilité ou trait de comportement souhaiteriez-vous améliorer au cours de la prochaine étape de votre carrière?**
144. **Avez-vous dans votre entourage, à travers vos lectures ou le cinéma, un mentor ou une personne que vous admirez beaucoup et qui vous inspire? Décrivez cette personne.**

EFFORT

145. **Pouvez-vous demeurer debout sur une période de 4 heures?**

146. Pouvez-vous soulever une charge de 50 livres?

ENVIRONNEMENT

147. Le travail est exécuté dans un environnement frais et humide. Comment voyez-vous cela?

148. Odeur?

RÉSISTANCE AU STRESS

149. Quelle est votre réaction devant un travail urgent à exécuter? Face à plusieurs demandes à la fois?

150. Quelle est votre réaction devant un travail urgent à exécuter ou une commande urgente à faire?

151. Qu'est-ce qui a tendance à vous frustrer, à vous irriter?

152. Pouvez-vous nous parler de la situation la plus stressante que vous avez eu à faire face? Comment avez-vous géré cette situation?

153. Comment réagissez-vous face à plusieurs dossiers à gérer en même temps? Combien de dossiers aviez-vous à gérer en même temps?

154. Comment réagissez-vous devant une personne très directe avec vous? (vérifier son côté relationnel)

155. Quelle est votre réaction devant un travail urgent à exécuter? (client de dernière minute– 17 h)

156. Décrivez une situation très stressante que vous avez vécue en contexte de direction des ventes? Qu'est-il arrivé et quelles actions avez-vous entreprises?

GESTION FINANCIÈRE

157. Après avoir préparé les états financiers, les états récapitulatifs, les budgets et tout autre rapport d'analyse, comment vous y prenez-vous par la suite pour la présentation de ces documents?

158. De quelle façon établissez-vous le prix de revient?

ESPRIT DE DÉCISION

159. Décrivez un problème professionnel que vous avez eu à affronter récemment. Quels moyens avez-vous employés pour le résoudre?

160. Comment vous y prenez-vous pour prendre une décision?

161. Quelle est la meilleure décision que vous ayez jamais prise? Quelles étaient les autres solutions possibles? Comment êtes-vous arrivé à cette décision?

162. Avez-vous déjà eu à remercier de leurs services des personnes directement sous votre responsabilité? Comment avez-vous procédé?

ESPRIT D'ANALYSE

163. Décrivez un problème professionnel que vous avez eu à affronter. Comment avez-vous abordé ce problème? Quels moyens avez-vous employés pour le résoudre?
164. Selon vos tests, vous êtes ressorti comme étant une personne réfléchie en premier lieu. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de cette qualité?

INTÉGRITÉ

165. Donnez-nous l'exemple d'une situation où vous avez jugé nécessaire de tourner exceptionnellement le règlement pour obtenir un certain résultat?
166. Estimez-vous que certaines règles doivent être observées plus strictement que d'autres? Donnez quelques exemples.
167. Estimez-vous que certaines règles doivent être observées plus strictement que d'autres? Donnez quelques exemples (compte de dépenses, etc.)
168. Pour vous, qu'est-ce qu'une personne intègre et loyale? Considérez-vous posséder ces deux qualités?
169. Quelles sont selon vous les principes que vous devrez respecter considérant le fait que vous êtes actuellement travailleur autonome dans un domaine où Mitra intervient? (Que signifie être intègre pour vous?)
170. Donnez-moi quelques stratégies que vous avez utilisées dans le passé qui ont fait augmenter vos ventes de façon substantielle?

INITIATIVE

171. Donnez-nous un exemple de situation où vous avez prévu un problème ou apporté une innovation?
172. Donnez-nous un exemple de situation où vous avez apporté une innovation?
173. Que pensez-vous de la polyvalence dans un emploi? Quels en sont les avantages?
174. Comment voyez-vous l'esprit d'initiative chez vos subalternes?
175. Quel genre d'initiative espérez-vous que votre supérieur vous accordera?
176. Si vous désirez obtenir plus de responsabilités, comment vous y prenez-vous?

LEADERSHIP

177. Qu'attendez-vous des personnes qui travaillent sous vos ordres? Quel genre de relation désirez-vous avoir avec elles?
178. Quelle est la personne la plus difficile à laquelle vous ayez eu affaire? Comment vous y êtes-vous pris avec elle?
179. Comment allez-vous réagir, si un employé va discuter d'un problème avec votre supérieur au lieu d'aller vous voir?

180. **Comment allez-vous réagir, si votre supérieur immédiat intervient directement dans votre champ d'activité?**
181. **De quelle façon allez-vous évaluer vos subalternes? (atteinte des objectifs, relations avec les employés, etc.)**
182. **De quelles façon allez-vous évaluer employés? (atteinte des objectifs, relations avec les employés, etc.)**
183. **Si vous aviez à superviser des personnes, qu'attendez-vous de ces personnes? Quel genre de relation désirez-vous avoir avec elles?**
184. **Décrivez-vous votre style de leadership. Illustrez par un exemple. Un autre exemple?**
185. **Vous venez d'obtenir le poste de directeur général et vous réalisez que votre contrôleur était lui aussi candidat finaliste et qu'en fait il se voyait comme le dauphin de votre prédécesseur depuis deux ans. Que faites-vous pour le gagner à votre cause?**
186. **Après avoir tenté de gagner la confiance de votre contrôleur, vous vous rendez compte qu'il vous cache de l'information et, à deux reprises, vous vous retrouvez « dans l'eau chaude » face au conseil d'administration. Que faites-vous? Avez-vous déjà eu à faire face à ce type de conflit? Que s'est-il passé?**
187. **Vous proposez un plan de travail à votre équipe lors d'une réunion. Tous semblent d'accord. Après la réunion, un superviseur vient vous dire qu'il est en désaccord avec le projet et ne peut y collaborer. Que faites-vous?**
188. **Donnez-nous un exemple de votre capacité à créer un bon esprit d'équipe. (Creusez la réponse par des sous-questions.)**

AUTONOMIE

189. **Selon vous, que signifie être autonome, débrouillard, innovateur? Pouvez-vous nous donner des exemples de situations ou de comportements qui démontrent que vous possédez ces qualités?**
190. **Vous savez que votre patron doit partir pour 3 jours dans la semaines, que faites-vous au niveau du travail?**

CAPACITÉ D'ANALYSE

191. **Comment expliquez-vous vos succès, vos échecs?**
192. **Décrivez un problème professionnel que vous avez eu à affronter. Comment avez-vous abordé ce problème? Quels moyens avez-vous employés pour le résoudre?**
193. **Selon vos tests, vous êtes ressorti comme étant une personne réfléchie en premier lieu. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de cette qualité?**
194. **Comment ferez-vous pour évaluer l'efficacité et la productivité des équipements?**
195. **Comment voyez-vous la répartition des tâches avec le contremaître de production?**

JUGEMENT

196. Quelle est la meilleure décision que vous ayez jamais prise? Quelles étaient les autres solutions possibles? Comment êtes-vous arrivé à cette décision?
197. Comment vous y prendrez-vous pour la faire accepter par votre supérieur immédiat
198. Comment mettez-vous en place un processus d'amélioration continue chez (*nom de l'organisation*) ?
199. Que pensez-vous d'un programme d'entretien préventif?
200. Quelle est la décision la plus importante que vous avez eu à prendre?

PERSUASION

201. Quelle est à votre avis la meilleure idée que vous ayez fait accepter par votre supérieur? par un collaborateur, par un subordonné? Comment vous y êtes-vous pris?
202. Que faites-vous si la direction vous demande des objectifs de productivité à atteindre et que vous ne les atteignez pas?
203. Comment ferez-vous pour réduire ou amoindrir la résistance au changement venant des employés face aux nouvelles manières de faire?
204. Que faites-vous si le département des ventes accepte des délais de livraison qui ne sont pas réaliste pour la production?
205. Comment faites-vous pour faire valoir votre point de vue quand vous êtes seule dans l'équipe à y adhérer?

RELATIONS INTERPERSONNELLES

206. Comment réagissez-vous à un employeur ou à un collègue qui vous fait un reproche de manière non diplomatique?
207. Comment réagissez-vous à la critique?

ANIMATION

208. De quelle façon allez-vous procéder pour planifier des activités pour une centaine de jeunes d'âge différent? Préparer la programmation?

PUBLICITÉ

209. Avez-vous eu à élaborer des promotions, des publicités? Comment vous y prenez-vous?

SOUPLESSE

210. Vous est-il déjà arrivé de ne pouvoir vendre une idée ou obtenir la coopération voulue la première fois, mais d'y parvenir ensuite? Quelle était la différence.

211. Comment vous sentez-vous lorsque quelqu'un met en doute ce que vous dites?
212. Avez-vous déjà travaillé avec des membres d'une association?
213. Comment réagissez-vous si on vous demande de laisser de côté un travail que vous n'avez pas terminé et d'en faire un autre à la place?

MOBILITÉ

214. Voyez-vous un inconvénient à faire quelques déplacements en rapport à votre travail?
215. Le poste est à (nom de la ville), comment envisagez-vous le transport?
- a. J'ai une auto
 - b. Autre :

PERSONNEL FÉMININ

216. Comment voyez-vous le travail avec du personnel féminin majoritairement.

SENS DES RESPONSABILITÉS

217. Parlez-moi d'une occasion où vous avez constaté que vous aviez fait une erreur importante, qu'avez-vous fait?
218. Que signifie pour vous "avoir le sens des responsabilités"?
219. Que signifie pour vous "avoir le sens des responsabilités" face à un poste aux achats?
220. Que signifie pour vous "avoir le sens des responsabilités"? Être autonome? Pouvez-vous non donner des exemples de situations ou de comportement qui démontrent que vous possédez ces qualités?
221. Qu'est-ce qui représente pour vous un défi à relever?
222. Comment réagirez-vous si vous constatez un problème de qualité et que corriger la situation amènerait un délai dans la livraison?
223. Comment réagirez-vous si vous êtes persuadée que vous devez emprunter la bonne démarche au niveau marketing et que votre client ou votre supérieur n'est pas du tout d'accord?
224. Que ferez-vous si vous constatez qu'un employé ne respecte pas les règlements de l'organisation?
225. Vous êtes responsable de plusieurs projets et vous constatez que, compte tenu des imprévus, vous ne pouvez pas respecter les échéances. Que faites-vous?
226. Comment allez-vous réagir si on vérifie le travail que vous avez fait ou que l'on surveille ce que vous faites?
227. Quels aspects de votre travail de monteur de ligne aimez-vous le plus? le moins?

SANTÉ SÉCURITÉ AU TRAVAIL

228. Avez-vous déjà vécu des problèmes de salubrité dans les usines où vous avez travaillées? Lorsque vous avez constaté ce problème, qu'avez-vous fait?
229. Qu'allez-vous faire si vous arrivez dans une usine où les normes de la santé et sécurité au travail ne sont pas respectées?

DISPONIBILITÉ

230. Vous êtes conscient que le poste comporte du travail de soirée? Comment voyez-vous cela?
231. Avez-vous des obligations qui fassent en sorte que vous aurez de la difficulté à travailler de soir (système de garderie, rencontres sociales) ?
232. L'emploi suppose qu'à l'occasion des séminaires de formation se donneront les fins de semaine, pouvez-vous y participer?
233. Qu'est-ce que vous considérez une semaine normale de travail?
234. Quelles sont vos possibilités pour du travail en dehors des heures (soir, fin de semaine)? (travail de dernière minute 17 h).
235. Quelles sont vos possibilités pour du travail en dehors des heures (soir et fin de semaines) à l'occasion?
236. Quelles sont vos possibilités pour du travail en dehors des heures régulières (soir et fin de semaines)? Comment voyez-vous le fait d'être en déplacement régulièrement?
237. Qu'est-ce que vous considérez comme une semaine normale de travail? Quelles sont vos possibilités pour un travail en dehors des heures normales (soir, fin de semaine)? Voyageement?
238. Qu'es-ce que vous considérez une semaine normale de travail (travail de garde comment il voit ça)?
239. L'organisation à besoin de personnel pour du temps supplémentaires, seriez-vous disponible? Si oui combien d'heures-semaine?
240. Quelles sont vos possibilités pour du travail en dehors des heures (soir, fin de semaine)? Vérifier s'il y a des formations le soir ou des déjeuners des chambres de commerce le matin, des salons à l'extérieur de la ville, etc.
241. Quelles sont vos possibilités pour le travail en dehors des heures (soir, fin de semaine)? Vous aviez parlé d'un emploi à temps partiel, idéalement combien d'heures par semaine aimeriez-vous faire? Comment voyez-vous le fait que pendant une période de temps, vous fassiez du temps complet? Voudriez-vous compiler vos heures et prendre des journées complètes?

INSISTER SUR LES RÉSULTATS

242. Que signifie pour vous être orienté profit? Considérez-vous posséder cette habileté et pourquoi?

243. Selon vous, quels types d'objectifs la direction est-elle en mesure de vous demander d'atteindre pour le poste de contrôleur? Quel comportement allez-vous adopter pour les atteindre? [orienté profit]

MINUTIE ET RIGUEUR

244. Comment vous assurerez-vous, dans vos tâches quotidiennes, d'être rigoureux et minutieux?

DISCRÉTION

245. Pour vous, qu'est-ce qu'une personne discrète?

ESPRIT CRITIQUE

246. Si vous constatez que la direction est sur le point de prendre une décision que vous jugez inappropriée, comment allez-vous réagir? (exprimer des points de vue constructifs qui obligent la réévaluation de la situation)

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

247. Comment réagirez-vous si vous constatez une diminution de la qualité et que corriger la situation amènerait une diminution marquée de la productivité? Qu'est-ce qui est prioritaire pour vous : la productivité ou la qualité?
248. Pouvez-vous nous parler du pire problème que vous avez eu à régler? Comment l'avez-vous solutionné?
249. Comment réagirez-vous si vous constatez après quelques temps qu'une réorganisation complète de la production est nécessaire (manière de procéder, manque de compétence du personnel, trop d'employés, etc.)?

QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

250. Connaissez-vous bien la région (*indiquer votre région*), son économie et ses gens d'affaires?
251. Si vous aviez trois adjectifs à utiliser pour vous décrire, quels seraient-ils?
252. Quels sont les points de votre personnalité que vous souhaitez améliorer?
253. Comment occupez-vous votre temps? (loisirs, passe-temps, activités sociales, etc.).
254. Quelles sont vos connaissances au niveau d'Excel et d'Acoma (*ou toute autre connaissance que vous désirez vérifier*)? Comment utilisez-vous Excel dans la gestion quotidienne de vos dossiers?
255. Quelles sont vos connaissances au niveau de l'informatique? (Internet, Word, Excel, logiciel comptable, etc.)
256. Quelles sont vos connaissances au niveau de l'informatique, mise à jour des logiciels? (Internet, Word, Excel, etc.)
257. Êtes-vous très à l'aise avec les logiciels Word, Excel, Access, Outlook?

258. Êtes-vous à l'aise avec l'informatique (résolution de problèmes)?
259. Quelles sont les fonctions que vous utilisez dans Excel? Donnez-moi des exemples de documents que vous avez construits dans Excel et à quoi servaient-ils?
260. Avez-vous déjà monté des documents avec différents styles dans Word? (se considère-t-elle rapide)
261. Êtes-vous capable de faire une table des matières automatiques?
262. Quel genre de formules avez-vous utilisées avec Excel?

COMPRÉHENSION DES RESPONSABILITÉS

263. En quoi votre expérience correspond-elle à cet emploi?
264. Advenant que vous soyez nommé à ce poste, que ferez-vous en premier?
265. Compte tenu de ce que vous connaissez du poste et de votre expérience et de votre formation, quelles sont les connaissances que vous devriez acquérir pour bien remplir ce poste?
266. Sur quoi vous appuyez-vous pour dire que vous êtes bien préparé pour occuper cette fonction?
267. Qu'attendez-vous de votre supérieur immédiat ou de votre employeur?
268. Quelle est votre compréhension des responsabilités du poste sollicité?
269. Quelles sont, selon vous, les habiletés requises pour exceller à pareil poste?
270. Si vous étiez nommé à ce poste, quel serait, à votre avis, votre principal facteur d'adaptation? Pourquoi?

INTÉRÊT VIS-À-VIS DE L'EMPLOI

271. Quels avantages retireriez-vous en obtenant ce poste?
272. Qu'espérez-vous d'un travail comme celui-ci?
273. Quels avantages retireriez-vous en obtenant ce poste et qu'espérez-vous d'un travail comme celui-ci?
274. Que savez-vous de la chiropratique?
275. Que connaissez-vous de l'organisation?
276. Quels sont les aspects du poste que nous vous offrons qui vous intéressent le plus? le moins?
277. Quels sont les aspects du poste que nous vous offrons qui vous intéressent le plus? le moins? (formation, coaching individuel en marketing, suivi des ventes, coaching de personnel de vente, suivi du plan de communication et marketing de MITRA ventes des services, etc.)
278. Que recherchez-vous en termes d'emploi idéal et qu'est-ce qui porterait votre choix sur l'organisation actuelle?

279. Un client entre dans le magasin, décrivez-moi les actions que vous allez entreprendre pour le servir?
280. Que pensez-vous de la tâche suivante : « Déterminer et solliciter les clients éventuels pour le développement du département des ventes » (télémarketing)? Cold call comment vous prendrez-vous pour parler aux décideurs? Comment vous réagissez après vous avoir fait dire « non non, je n'ai pas besoin »?

VISION, CARRIÈRE

281. Quels sont vos objectifs à court terme (carrière, développement personnel, connaissances)?
282. Quels sont vos objectifs à long terme?
283. Quels sont vos objectifs à long terme? Où te vois-tu dans 10 ans?
284. Quels sont vos objectifs à court ou long terme (carrière, développement personnel, connaissances)?
285. Quels sont vos objectifs à court terme et long terme (carrière, développement personnel, connaissances)? Que recherchez-vous d'un emploi?
286. Comment comptez-vous atteindre vos objectifs?
287. Si vous aviez la possibilité de prendre une année sabbatique avec rémunération pour suivre un cours, quelle discipline choisiriez-vous?
288. Comment ce poste s'intègre-t-il dans votre plan de carrière?
289. Combien de temps comptez-vous occuper cette fonction si vous obtenez ce poste?

ATTENTES SALARIALES

290. Considérant ce qui vous a été dit au sujet du poste, des responsabilités s'y rattachant et des conditions de travail, quelles sont vos attentes salariales?
291. Considérant ce qui vous a été dit au sujet du poste, des responsabilités s'y rattachant et des conditions de travail, quelles sont vos attentes salariales? (Accepteriez-vous un pourcentage de commission sur les mandats vendus une seconde fois? Salaire de base de l'heure? Combien d'heure/semaine?) Êtes-vous ouverte à la sous-traitance?
292. Comment réagira votre employeur actuel quand vous lui annoncerez votre départ?
293. Peut-on compter sur votre engagement vis-à-vis ce poste si nous retenons votre candidature?
294. Êtes-vous présentement en attente pour une autre possibilité d'emploi?
295. Attendez-vous présentement d'autres offres d'emploi? Si nous vous offrons le poste, répond-il à vos attentes?
296. Quelle rémunération recherchez-vous?

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

- 297. Niveau de français écrit /10?
- 298. Niveau de français écrit /10? Niveau d'anglais parlé /10?
- 299. Niveau de l'anglais /10?
- 300. Aisance au niveau de la rédaction de rapport, de procédures?
- 301. Maîtrise logiciel Word, Excel, Outlook, PPT, Access?
- 302. Que faites-vous pour vous assurez de rester à l'affut des dernières tendances en RH?
- 303. Avez-vous appliqué sur d'autres postes? Attendez-vous des réponses de d'autres entreprises?
- 304. Qu'est-ce qui ferait que vous choisirez (nom de l'organisation) vs une autre entreprise?
- 305. Ce poste n'est pas un congé de maternité mais, lorsque je serai parti en congé, la personne en marketing aura en charge la fonction complète sous la supervision de la D.G? Mon retour est prévu en février.
- 306. Vous avez mentionné que vous étiez à l'aise à travailler dans le domaine du métal bien que vous n'ayez jamais assuré la direction de la production d'une telle entreprise. Quelles mesures allez-vous prendre pour vous familiariser avec ce domaine?- Demander les actions précises qu'il va accomplir.
- 307. Combien de temps prévoyez-vous d'être fonctionnel dans ce domaine?
- 308. À quel moment êtes-vous prêt à entrer en fonction, le cas échéant?

QUESTION POUR BOUCLER L'ENTREVUE

- 309. Y a-t-il autre chose que vous voudriez dire à votre sujet et dont nous n'avons pas parlé?
- 310. Avez-vous des questions concernant le poste ou l'organisation?
- 311. En considérant votre expérience passée, qu'est-ce qui ferait que vous seriez le meilleur candidat pour occuper le poste? Que pouvez-vous apporter à l'organisation selon vous?

Plan d'accueil et d'intégration

NOM DU NOUVEL EMPLOYÉ :
NOM DE SON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT :
PARRAIN/MARRAINE :

Étapes de la démarche d'accueil N.B. : Les étapes en italique peuvent être déléguées au parrain ou à la marraine de l'employé	Responsables			Suivi de l'employé
1. LA PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE DE L'EMPLOYÉ	ÉCHÉANCIER :			
a. Informer, sans délai, la Direction des ressources humaines de l'entrée en fonction de l'employé.				
b. Informer les collègues de travail de l'entrée en fonction de l'employé.				
c. Remettre au gestionnaire une copie du Guide d'accueil et d'intégration.				
d. Souhaiter la bienvenue à l'employé et lui remettre les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> • le guide d'accueil et d'intégration; • le document corporatif de l'organisation; • organigramme; • liste des employés; • le manuel de l'employé; • Explications relatives au pointage ou à la feuille de temps et à la cédule de travail; • la description de tâches; • Code d'éthique • le manuel de procédures. 				
e. Planifier du temps pour de futures rencontres avec l'employé (notamment à l'occasion de sa première journée de travail).				
f. Assigner un parrain ou une marraine à l'employé et lui expliquer son rôle.				
g. Faire aménager le bureau de l'employé.				
h. S'assurer que l'employé trouvera, à son bureau, le matériel et l'équipement nécessaires à son travail.				
i. Préparer les documents de travail qui seront remis à l'employé.				

Étapes de la démarche d'accueil N.B. : Les étapes en italique peuvent être déléguées au parrain ou à la marraine de l'employé	Responsables			Suivi de l'employé
j. Faire préparer l'identification de l'employé et sa carte d'affaires le cas échéant. k. Transmettre au gestionnaire, pour signature, les documents officiels de nomination de l'employé en lui mentionnant la date d'émission du premier chèque de paie de l'employé. Ces documents sont accompagnés des formulaires que l'employé aura à remplir plus tard avec l'aide de la Direction des ressources humaines concernant : <ul style="list-style-type: none"> • informations personnelles; • le dépôt direct; • les assurances collectives; • les exemptions et les déductions d'impôts; • entente de confidentialité • la carte d'identité. 				
l. Transmettre à l'employé les documents confirmant sa nomination de même que les formulaires à remplir avec l'aide de la Direction des ressources humaines ainsi que sa description de tâches. <ul style="list-style-type: none"> • Confirmer à l'employé la date d'émission de son premier chèque de paie. 				
m. Prévoir les besoins de formation immédiats de l'employé, s'il y a lieu.				
n. Prévoir une rencontre avec la personne que l'employé remplacera, le cas échéant.				
2. LE PREMIER JOUR DATE :				
a. Recevoir l'employé.				
b. Présenter à l'employé les grands objectifs de son équipe de travail.				
c. Expliquer de façon générale la contribution l'employé à l'atteinte des objectifs de son équipe de travail.				
d. Expliquer le contenu de sa tâche.				
e. Présenter et expliquer les attentes de travail de même que la démarche de gestion du rendement de l'organisation.				

Étapes de la démarche d'accueil N.B. : Les étapes en italique peuvent être déléguées au parrain ou à la marraine de l'employé	Responsables			Suivi de l'employé
<ul style="list-style-type: none"> • mode d'évaluation • fréquence 				
f. Indiquer à l'employé sa place de travail et ses équipements (et le mode de partage d'équipements s'il y a lieu. Exemple : imprimante au laser).				
g. Présenter le parrain ou la marraine.				
h. Présenter les collègues de travail tout en indiquant leurs responsabilités principales.				
i. Présenter à l'employé son unité administrative et son secteur en les situant dans l'ensemble de l'organisation (remettre les mandats et l'organigramme).				
j. Donner des informations sur : <ul style="list-style-type: none"> • les vestiaires; • les salles de toilettes; • la salle de repos; • le service de cafétéria; • le fumoir; • la caisse ou la banque; • la garderie; • les premiers soins; • la bibliothèque; • la politique de stationnement; • la photocopie; • le costumes s'il ya a lieu • code d'éthique et des valeur de l'organisation; • la réception; • le secrétariat; • le système téléphonique (dont les appels interurbains); • la réservation de salles; • le centre de classement; • l'approvisionnement; • le matériel audio-visuel; • les équipements informatiques; • CSST : équipements, détecteur de fumée • Extincteur 				

Étapes de la démarche d'accueil N.B. : Les étapes en italique peuvent être déléguées au parrain ou à la marraine de l'employé	Responsables			Suivi de l'employé
k. Présenter le manuel de l'employé (ou la convention collective) et expliquer les principales conditions de travail dont : <ul style="list-style-type: none"> • horaire de travail; • heures supplémentaires; • heures et lieux de repas; • pause-café; • fiches de temps; • calendrier; • absences et retard; • calendrier de paie; • jours fériés; • vacances, etc. Demander à l'employé de lire le document et de revenir à son supérieur immédiat pour des explications au besoin.				
l. Effectuer la visite des lieux				
m. Évaluer l'ensemble de la journée avec l'employé.				
3. LA PREMIÈRE SEMAINE				
a. Faire connaître ses exigences relativement : <ul style="list-style-type: none"> • à l'exécution du travail; • à l'assiduité, la ponctualité; • à l'autorisation et aux frais de déplacement (directive); • au traitement du courrier et des documents confidentiels; • aux relations avec les clients, les employés, les partenaires et les fournisseurs; • aux appels personnels; • etc. 				
b. Expliquer et faire exécuter le travail.				
c. Discuter avec l'employé du choix de ses vacances, s'il y a lieu.				

Étapes de la démarche d'accueil N.B. : Les étapes en italique peuvent être déléguées au parrain ou à la marraine de l'employé	Responsables			Suivi de l'employé
d. Communiquer avec l'employé pour fixer une rencontre qui aura lieu durant ses deux premières semaines de travail. À cette occasion, il recevra de l'information sur : <ul style="list-style-type: none"> • le système de paie; • son régime de retraite; • ses assurances collectives; • ses impôts; • ses avantages sociaux (vacances, congés de maladie, assurance-salaire, jours fériés, congés sans solde, etc.); • les processus de probation et de sécurité d'emploi; • le plan de carrière et la mobilité. • la façon de remplir les divers formulaires pour les impôts, les assurances, etc. Il rencontrera aussi certaines personnes-clés de la Direction des ressources humaines.				
e. Expliquer à l'employé le fonctionnement des réunions de service et des autres types de réunions.				
f. Lui présenter le ou la responsable des mesures d'urgence.				
g. Présenter à l'employé le fonctionnement des activités sociales de son équipe de travail ou de son unité administrative.				
h. Voir à ce que l'employé rencontre le directeur de son unité administrative.				
i. Évaluer l'ensemble de la semaine avec l'employé.				
4. LE PREMIER MOIS				
a. Rencontrer l'employé pour discuter de sa convention collective, ou de ce qui en tient lieu, pour l'aider à remplir ses formulaires pour les impôts, les assurances, etc., et pour lui présenter certaines personnes-clés de la Direction des ressources humaines.				
b. Présenter l'employé à ses principaux usagers, fournisseurs et partenaires.				

Étapes de la démarche d'accueil N.B. : Les étapes en italique peuvent être déléguées au parrain ou à la marraine de l'employé	Responsables			Suivi de l'employé
c. Présenter le plan de travail de l'équipe et les principales responsabilités de chaque membre de l'équipe.				
d. Expliquer et faire exécuter le travail.				
5. LES DEUXIÈME ET TROISIÈME MOIS				
a. Évaluer l'ensemble des deuxième et troisième mois avec l'employé.				
b. Faire le point sur les objectifs de formation de l'employé et les inclure dans le plan de formation de l'équipe.				

Exemple : Évaluation de la démarche d'accueil et d'intégration

**À remplir par l'employé et à retourner à l'attention
de la
Direction des ressources humaines**

- Avez-vous été satisfait de la façon dont votre gestionnaire s'est occupé de votre accueil et de votre intégration dans votre milieu de travail?

Très Assez Peu Pas du tout

- Êtes-vous satisfait des documents et des explications qui vous ont été fournis par votre gestionnaire en vue de l'accomplissement de votre travail?

Très Assez Peu Pas du tout

- Avez-vous été satisfait des services qui vous ont été offerts par la Direction des ressources humaines?

Très Assez Peu Pas du tout

- Avez-vous d'autres commentaires qui, selon vous, pourraient aider à améliorer la démarche d'accueil du nouveau personnel?

**Il est important de remplir ce
questionnaire
afin d'assurer l'amélioration des activités
d'accueil et d'intégration**

Formulaire d'appréciation de la performance pour le personnel cadre

EXEMPLE

Partie 1 : identification

Identification de l'individu évalué
Prénom et nom :
Titre d'emploi :
Service :
Date d'entrée en fonction :

Identification de l'évaluateur
Prénom et nom :
Titre d'emploi :
Service :

Période de référence : du _____ au _____

Partie 2 : Retour sur l'appréciation du rendement de l'année précédente

Reprendre le plan d'amélioration personnelle de l'année précédente (ou de la dernière période évaluée) et voir s'il y a eu l'amélioration souhaitée.

BARÈME D'ÉVALUATION		
COTES	ÉVALUATION	DESCRIPTION DÉTAILLÉE
5	Excellent	Excellente maîtrise de cet élément d'évaluation, dépasse largement les exigences du poste dans ce domaine.
4	Bon	Maîtrise régulièrement cet élément d'évaluation.
3	Moyen	Démontre des lacunes face à cet élément d'évaluation et des correctifs (changements) doivent être apportés.
2	Insatisfaisant	Démontre peu d'intérêt à l'atteinte de cet objectif, mais a cependant une certaine réceptivité aux correctifs proposés.
1	Médiocre	Capacités ou comportements nettement insuffisants face à cet élément. Nécessite constamment une surveillance étroite pour éviter des erreurs ou des comportements à l'encontre de l'objectif visé. Peut même manifester des comportements contraires à l'objectif visé.

Partie 3 : Objectifs annuels de département (en fonction des objectifs stratégiques élaborés lors de la planification stratégique)

1) Objectif annuel de département	
Installation d'un nouveau logiciel	
Mesure de performance :	Cote
1) Logiciel en place et effectif selon l'échéancier défini	4
2) Les usagers ont été adéquatement formés	4
3) Le logiciel répond aux besoins des départements	3
Moyenne des mesures de performance : $(4 + 4 + 3)/15$	73 %

Observations

2) Objectif annuel de département	
Mesure de performance :	Cote
1)	4
2)	4
3)	4
Moyenne des mesures de performance $(4 + 4 + 4)/15$	80 %

Observations

3) Objectif annuel de département	
Mesure de performance :	Cote
1)	5
2)	5
3)	4
Moyenne des mesures de performance (5 + 5 + 4)/15	93 %

Observations

Appréciation du rendement (objectifs annuels de département) : 82 %

Dans l'exemple, l'ensemble des objectifs annuels serait atteint à 82 % (73 % + 80 % + 93 %)/3

Partie 4A : Responsabilités spécifiques au poste (selon description d'emploi)

Ex. : directeur des finances

Objectif-clé de rendement	Critères de performance	Cote
1) Assurer une bonne planification et un bon contrôle des finances de l'organisation.	• Les dépenses d'opération ne dépassent pas le budget ou sont en deçà des prévisions.	3
	• Les rapports, les états financiers et les budgets sont fournis aux dates prévues.	4
	• Les ressources humaines et matérielles sont gérées efficacement.	3
Moyenne des critères de performance : $(3 + 4 + 3)/15$		66 %

Observations

Objectif-clé de rendement	Critères de performance	Cote
2) Assurer un support adéquat en gestion des ressources humaines	• S'assure que les employés comprennent et appliquent les procédures de l'organisation et le manuel de l'employé.	3
	• Établit et coordonne le processus de gestion de rémunération (politique salariale : enquête salariale, évaluation des postes, classification des postes, échelles de salaires, etc.).	2
	• Le personnel reçoit la formation ou le coaching nécessaire pour effectuer efficacement son travail.	3
Moyenne des critères de performance : $(3 + 2 + 3)/15$		53 %

Observations

Objectif-clé de rendement	Critères de performance	Cote
3)	•	
	•	
	•	
Moyenne des critères de performance (4 + 4 + 2)/15 :		

Observations

Appréciation du rendement (objectifs-clés de rendement) : 62 %
--

Dans l'exemple, l'ensemble des objectifs-clés de rendement serait atteint à 62 % (66 % + 53 % + 66 %)/3

Partie 4B : Facteurs d'appréciation du rendement

Facteurs de performance spécifiques au poste (profil de compétences)

DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE	Degré de maîtrise de la compétence				
	1	2	3	4	5
1. Contrôler : Mettre en place des mécanismes qui assurent le progrès vers l'atteinte des objectifs et suggérer des actions correctives si nécessaire.				x	
2. Insister sur les résultats : Être centré sur l'atteinte des objectifs					x
3. Minutie : Porter une attention particulière à chaque détail à l'intérieur d'un travail à effectuer en se préoccupant de la qualité du produit à livrer.				x	

DESCRIPTION DE LA COMPÉTENCE	Degré de maîtrise de la compétence				
	1	2	3	4	5
4. Sens du devoir :				x	
5. Suivi administratif :					x
6. Esprit critique :.				x	
7. Esprit d'analyse :.					x
8.					x
Moyenne des facteurs de performance (36/40)	90 %				

Observations

Partie 5 : Facteurs généraux

Comportements et attitudes privilégiés par l'organisation qui ne demandent pas de connaissances ou habilités à développer (pour tous les postes)

FACTEURS ET INDICATEURS	COTE	REMARQUES (S'IL Y A LIEU)
1. Climat de travail : Favoriser par son attitude un climat de travail favorable dans l'organisation		
a. D'humeur stable, est détendu et souriant	5	
b. Fait preuve d'humour dans son travail	5	
c. Participe aux activités sociales de l'organisation	5	
d. Respecte les différences chez ses collègues	4	
e. Règle à mesure les petits conflits personnels	4	
Moyenne (5 + 5 + 5 + 4 + 4)/25	92 %	

2. Intérêt pour son travail : Entreprendre les démarches nécessaires pour progresser dans son travail.		
a.	5	
b.	5	
c.	5	
Moyenne (5 + 5 + 5)/15	100 %	

3. Disponibilité : Faire preuve de souplesse dans l'aménagement des horaires et dans la répartition des tâches.		
a.	5	
b.	5	
c.	5	
d.	4	
Moyenne (5 + 5 + 5 + 4)/20		95 %

Appréciation du rendement (facteurs généraux) : 96 %
--

$$(92 \% + 100 \% + 95 \%) / 3$$

Partie 6 : Fiche contextuelle

Mentionnez, s'il y a lieu, les éléments du contexte de travail qui ont exercé une influence favorable ou défavorable dans l'exécution d'un travail de qualité et dans l'atteinte des objectifs. (remplir par le supérieur immédiat)

Dans le but de favoriser une bonne dynamique d'équipe, commentez la disponibilité de votre supérieur immédiat, son écoute, le soutien apporté, l'information reçue et la reconnaissance. (remplir par l'employé)

Partie 7 : Appréciation finale du travail

Reporter les résultats obtenus aux sections précédentes à l'endroit approprié

Sections	Moyenne	Importance relative	Note finale
1. Objectifs annuels de département	82 %	30 %	24,6 (82x30)/100
2. Responsabilités spécifiques au poste ou facteurs de performance	62 %	50 %	31 (62x50)/100

Sections	Moyenne	Importance relative	Note finale
3. Facteurs généraux	96 %	20 %	19,2 (96x20)/100
Moyenne de rendement finale	74,8 (24,6+31+19,2)		

Rendement supérieur à la moyenne (85 % et +)
 Rendement dans la moyenne (70 % à 84 %)
 Rendement inférieur à la moyenne (69 % et -)

Le rendement de l'individu évalué serait dans la moyenne dans ce cas-ci.

Plan d'amélioration des compétences

Objectif # 1 :	Activités formatrices	Échéancier	Indicateur succès	Coûts	Personne ressource
Objectif # 2 :	Activités formatrices	Échéancier	Indicateur succès	Coûts	Personne ressource

Suivi

- 1^{re} rencontre de suivi prévue le : _____
- 2^e rencontre de suivi prévue le : _____
- 3^e rencontre de suivi prévue le : _____

Signatures

Degré d'accord avec l'appréciation (remplir par l'individu évalué)	
<input type="checkbox"/> Entièrement d'accord	<input type="checkbox"/> Partiellement d'accord
<input type="checkbox"/> En désaccord	
Commentaires _____ _____	
Signature :	Date :
Signature évaluateur :	Date :
Signature responsable des ressources humaines :	Date :

Évaluation du potentiel de l'individu

- 1. VOYEZ-VOUS L'INDIVIDU À LONG TERME (RELÈVE, CARRIÈRE) DANS L'ORGANISATION?
SI OUI, DAN S LE CADRE DE QUELLE FONCTION? (REPLIR PAR LE SUPÉRIEUR
IMMÉDIAT)**

- 2. QUELS SONT VOS OBJECTIFS PERSONNELS DE CARRIÈRE DANS L'ORGANISATION?
(REPLIR PAR L'INDIVIDU ÉVALUÉ)**

Les différentes étapes de la démarche d'appréciation du rendement

ÉTAPES	AVANTAGES	NÉCESSITÉ DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE
<p>Planification stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une orientation précise et commune • Renforcer le processus de prise de décisions en permettant de déterminer et d'examiner les principaux facteurs internes et externes qui touchent l'organisation • Donner une vision et un plan d'action à l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer des objectifs annuels de département en ligne avec les objectifs stratégiques de l'organisation qui seront évalués lors de l'appréciation du rendement.
<p>Description d'emploi (analyse des rôles et des responsabilités)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informer l'individu des tâches qu'il a à faire, le rend imputable • Éviter les dédouplements de tâches • Utile lors de l'appréciation du rendement à savoir s'il atteint les objectifs du poste • Faciliter le recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre de déterminer les tâches à maîtriser pour le poste et d'évaluer l'individu sur ces dernières
<p>Objectifs-clés de rendement et critères de performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les résultats • Évaluer de façon rationnelle et non émotionnelle • Éviter de porter un jugement à partir de perception 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre de voir l'atteinte des objectifs spécifiques du poste • Permettre de mesurer le rendement de l'individu par rapport à la raison d'être du poste et non seulement sur les critères généraux (soft) • Utile pour effectuer une rémunération au rendement qui se tient

ÉTAPES	AVANTAGES	NÉCESSITÉ DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE
<p>Profil de compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre de savoir si nous avons les bonnes personnes aux bons endroits. • Évaluer le potentiel d'un individu pour un poste (plan de relève) • Apprécier la performance • Faciliter le recrutement et la sélection de personnel compétent pour le poste • Analyser les besoins en formation du personnel déjà en poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les compétences requises pour réussir spécifiquement dans le poste • Utile lors du plan d'amélioration des compétences de l'individu
<p>Politique et processus d'appréciation du rendement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître et/ou améliorer la performance des individus • Permettre de rémunérer au rendement 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrer les supérieurs dans l'entrevue d'appréciation du rendement • Assurer l'uniformité de la démarche d'un supérieur à l'autre • Assurer l'uniformité des évaluations d'un individu évalué à l'autre
<p>Plan d'amélioration des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motiver l'individu à s'accomplir dans son poste • Augmenter la performance et les compétences au cours de l'année 	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter les correctifs nécessaires pour atteindre la performance souhaitée
<p>Formation des évaluateurs</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer aux évaluateurs qui ne maîtrisent pas le processus, la manière de s'y prendre • Limiter les erreurs d'évaluation • Mettre tous les évaluateurs sur la même longueur d'onde

ÉTAPES



Évaluation du potentiel de l'individu et plan de carrière (bilan des compétences)

AVANTAGES

- Permettre de retenir les individus de qualité et qui procurent une valeur ajoutée pour l'organisation (rétention du personnel)
- Permettre à l'individu de **s'accomplir**
- Prévoir la relève de l'organisation
- **Être proactif et former au fur et à mesure les individus afin qu'ils soient prêts au moment venu**

NÉCESSITÉ DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE

Comment mettre en oeuvre un programme de gestion du rendement?

	Étapes	Raison d'être de cette étape	Gestes clés des gestionnaires responsables
1	Création d'un comité de travail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer l'appropriation de la démarche par les individus visés. ➤ Favoriser l'adhésion lors de la mise en oeuvre en renforçant le sentiment d'appartenance. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participer à toutes les étapes de planification, de conception, de validation et de mise en oeuvre du processus.
2	Planification du programme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer une compréhension commune entre les différents intervenants. ➤ Aligner le processus de gestion du rendement sur les valeurs de l'organisation. ➤ Aligner le processus de gestion du rendement sur les besoins des employés et de la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prendre connaissance de la situation actuelle et planifier toute les étapes du projet. ➤ Définir le rôle des principaux intervenants et du groupe de travail. ➤ Analyser les besoins de l'organisation et ceux des employés.
3	Validation du processus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer l'arrimage et la cohérence entre les besoins organisationnels et ceux des employés. ➤ Assurer la cohérence entre les comportements et attitudes valorisés et les critères d'appréciation. ➤ Assurer la cohérence entre les objectifs stratégique de l'organisation, les objectifs de département et les objectifs de rendement des postes. ➤ Éviter de commettre des erreurs de stratégie en apportant les ajustements nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer la concertation du groupe de travail et de la direction pour valider les éléments fondamentaux du processus : grandes orientations, buts, principes de base, critères d'évaluation, rôles et responsabilités, liens avec les autres processus de gestion des ressources humaines. ➤ Définir les facteurs de succès. ➤ Réunir le comité de travail et la direction pour valider les outils : formulaire, guide et politique.
4	Élaboration d'une stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la transparence et un souci de renforcer sa stratégie organisationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concevoir et mettre en oeuvre un plan de communication en fonction des facteurs de succès déjà définis.
5	Formation des gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer une compréhension commune du processus et du rôle des gestionnaires et des employés. ➤ Améliorer les compétences des gestionnaires à appliquer le processus et à gérer le rendement au quotidien. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer l'approche de formation en fonction de la philosophie de gestion et des besoins particuliers des gestionnaires. ➤ Concevoir, valider et ajuster un programme de formation destiné aux gestionnaires.
6	Formation des employés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer une compréhension commune du processus et du rôle des gestionnaires et des employés. ➤ Responsabiliser les employés face à la gestion quotidienne de leur rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer l'approche de formation en fonction de la philosophie de gestion et des besoins particuliers des employés. ➤ Concevoir, valider et ajuster un programme de formation destiné aux employés.

	Étapes	Raison d'être de cette étape	Gestes clés des gestionnaires responsables
7	Coaching auprès des équipes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aider les équipes naturelles à démarrer le processus avec plus d'assurance. ➤ Assurer l'intégration des acquis et mieux répondre aux besoins d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assister les équipes naturelles à l'étape de la mise en œuvre.
8	Évaluation et suivi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer le processus après la période de mise en œuvre. ➤ Assurer l'adéquation du processus avec les besoins exprimés et les objectifs visés. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtenir le feedback auprès de la direction, des gestionnaires et des employés (sondage, groupes de discussion, etc.). ➤ Analyser l'information obtenue et établir un plan d'action pour ajuster le tir.

Questionnaire 360 - échantillon

Encercler le chiffre représentant le mieux l'opinion que vous avez sur le niveau de performance de cette personne dans chacun des domaines suivants.

Cette personne...	Très Insuffisant	Insuffisant	Passable	Bon	Très bon	Excellent	Ne sais pas
1. Offre volontiers ses services pour aider les autres.	1	2	3	4	5	6	?
2. Reconnaît ses erreurs et s'en excuse.	1	2	3	4	5	6	?
3. Est honnête dans ses rapports avec les autres.	1	2	3	4	5	6	?
4. Ne dit pas du mal des autres en leur absence.	1	2	3	4	5	6	?
5. Tient ses promesses et remplit ses engagements.	1	2	3	4	5	6	?
6. Est poli et respectueux envers les autres.	1	2	3	4	5	6	?
7. Ne fait pas de favoritisme.	1	2	3	4	5	6	?
8. Favorise la création d'une ambiance de travail positive et optimiste.	1	2	3	4	5	6	?
9. Dirige en montrant l'exemple (Ex. : «est fidèle à ce qu'il prêche»).	1	2	3	4	5	6	?
10. Produit un travail de qualité constante.	1	2	3	4	5	6	?

Compilation évaluation 360

VOTRE NOM :

	M. X						Mme. Y					
	Insuffisant	Passable	Bon	Très bon	Excellent	Ne sais pas Pas applicable	Insuffisant	Passable	Bon	Très bon	Excellent	Ne sais pas Pas applicable
	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0
Cette personne...												
1 Offre volontiers ses services pour aider les autres.												
2 Reconnaît ses erreurs et s'en excuse.												
3 Est honnête dans ses rapports avec les autres.												
4 Ne dit pas du mal des autres en leur absence.												
5 Tient ses promesses et remplit ses engagements.												
6 Est poli et respectueux envers les autres.												
7 Ne fait pas de favoritisme.												
8 Favorise la création d'une ambiance de travail positive et optimiste.												
9 Dirige en montrant l'exemple (Ex.:«est fidèle à ce qu'il prêche»).												
10 Produit un travail de qualité constante.												

Enquête salariale - formulaire

Directeur en ressources humaines								
SOURCES	ANNÉE	SALAIRE	SALAIRE PONDÉRÉ 2011	Code CNP	SALAIRE PONDÉRÉ 2008	SALAIRE PONDÉRÉ 2009	SALAIRE PONDÉRÉ 2010	SALAIRE PONDÉRÉ 2011
Enquête réalisée par un directeur des ressources humaines Victoriaville (Moyenne générale)	2008	72 709,00 \$	77 159,37 \$		72 709,00 \$	74 163,18 \$	75 646,44 \$	77 159,37 \$
Enquête réalisée par un directeur des ressources humaines Victoriaville (Moyenne Drummondville)	2008	74 273,00 \$	78 819,10 \$		74 273,00 \$	75 758,46 \$	77 273,63 \$	78 819,10 \$
Enquête réalisée par un directeur des ressources humaines Victoriaville (Moyenne Victoriaville)	2008	75 238,00 \$	79 843,17 \$		75 238,00 \$	76 742,76 \$	78 277,62 \$	79 843,17 \$
Enquête ORHRI Directeur/cadre intermédiaire	2008	76 676,00 \$	81 369,18 \$		76 676,00 \$	78 209,52 \$	79 773,71 \$	81 369,18 \$
Enquête ORHRI Mauricie/Bois-Francs	2008	67 701,00 \$	71 844,84 \$		67 701,00 \$	69 055,02 \$	70 436,12 \$	71 844,84 \$
Enquête ORHRI Secteur de la fabrication	2008	70 044,00 \$	74 331,25 \$		70 044,00 \$	71 444,88 \$	72 873,78 \$	74 331,25 \$
Statistique Québec (Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec, 2009) (GLOBAL)	2009	69 659,00 \$	72 473,22 \$	112	0,00 \$	69 659,00 \$	71 052,18 \$	72 473,22 \$
Statistique Québec (Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec, 2009) (Public)	2009	71 206,00 \$	74 082,72 \$	112	0,00 \$	71 206,00 \$	72 630,12 \$	74 082,72 \$
Statistique Québec (Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec, 2009) (Privé / Non syndiqué)	2009	68 876,00 \$	71 658,59 \$	112	0,00 \$	68 876,00 \$	70 253,52 \$	71 658,59 \$
Statistique Québec (Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec, 2009) (Secteur de la fabrication)	2009	73 368,00 \$	76 332,07 \$	112	0,00 \$	73 368,00 \$	74 835,36 \$	76 332,07 \$
Emploi-avenir Québec (Revenu d'emploi annuel moyen)	2009	73 823,00 \$	76 805,45 \$	112	0,00 \$	73 823,00 \$	75 299,46 \$	76 805,45 \$

Évaluation des postes - modèle

Nom de la compagnie

ÉVALUATION DES POSTES

Date :

Selon la description des postes, chaque emploi a été évalué selon les responsabilités, la supervision exercée, les connaissances, l'expérience et les habiletés nécessaires ainsi que les conditions de travail. Les points ainsi obtenus déterminent la classe de chaque poste.

			directeur général	directeur adm.- ress. Hum.	directeur production	directeur qualité	directeur ventes	directeur marketing					
1. RESPONSABILITÉS ASSUMÉES		34%											
Nombre de points		340											
Communications		100											
1-	Transmettre et recevoir : donner ou recevoir des renseignements relatifs au travail	25											
2-	Interroger, répondre et expliquer : Il s'agit d'être en mesure d'obtenir, de comprendre ou d'expliquer des informations à traiter	50											
3-	Collaborer et conseiller : mener ou participer à des entretiens avec des personnes pour les conseiller ou les guider dans la solution de problèmes, donner des avis, des instructions ou des conseils techniques ou expliquer des questions d'intérêt pour l'organisation en s'appuyant sur son expérience professionnelle ou sur des connaissances spécialisées	75			75	75	75	75					
4-	Persuader et négocier : traiter avec d'autres pour les convaincre de prendre certaines mesures ou décisions pour en arriver à une entente ou une solution	100	100	100									
TOTAL communication			100	100	75	75	75	75					
Imputabilité/répercussion sur l'organisation		140											
1-	Les résultats du travail ont peu de conséquences en terme d'impacts financiers, sur le travail d'autres employés ou sur la réputation de l'organisation	35											
2-	Les résultats du travail ont des conséquences moyennes en terme d'impacts financiers, sur le travail d'autres employés ou sur la réputation de l'organisation	70											
3-	Les résultats du travail ont des conséquences importantes en terme d'impacts financiers, sur le travail d'autres employés ou sur la réputation de l'organisation	105		105	105	105	105	105					

Imputabilité/répercussion sur l'organisation		140											
4-	Les résultats du travail ont des conséquences majeures en terme d'impacts financiers, sur le travail d'autres employés ou sur la réputation de l'organisation	140	140										
TOTAL imputabilité			140	105	105	105	105	105					

Supervision exercée		100											
1-	Aider (aucun employé à superviser)	25											
2-	Coordonner	50						50					
3-	Superviser (moins de 5 personnes)	75		75	75	75	75						
4-	Superviser (plus de 5 personnes)	100	100										
TOTAL supervision exercée			100	75	75	75	75	50					

2. QUALIFICATIONS REQUISES		32%											
Nombre de points		320											
Formation		100											
1-	Diplôme d'études secondaires	25											
2-	Diplôme d'études professionnelles (DEP)	50											
3-	Diplôme d'études collégiales	75											
4-	Formation universitaire de premier cycle	100	100	100	100	100	100	100	100				
TOTAL formation			100										

Spécialité requise		30											
1-	Aucune spécialité ou connaissance technique	0	0					0					
2-	Une spécialité requise par l'emploi	30		30	30	30	30		30				
TOTAL spécialité requise			0	30	30	30	30	0	30				

Année d'expérience dans le domaine		150											
1-	Moins de 12 mois d'expérience	30											
2-	1 à moins de 3 ans d'expérience	60											
3-	3 à moins de 5 ans d'expérience	90											

Année d'expérience dans le domaine		150											
4-	5 à moins de 7 ans d'expérience	120			120	120	120	120					
5-	7 ans et plus d'expérience	150	150	150									
TOTAL expérience			150	150	120	120	120	120					

Dextérité et coordination		40											
1-	Précision et vitesse d'exécution non essentielles.	0	0	0	0	0	0	0					
2-	Précision essentielle vitesse d'exécution non essentielle.	20											
3-	Précision et vitesse d'exécution essentielles.	40											
TOTAL dextérité et coordination			0										

3. EFFORTS REQUIS		22%											
Nombre de points		220											
Concentration et attention sensorielle		90											
1-	Concentration et attention sensorielle moyenne dans des conditions normales, peu ou pas d'interruption. Telles que : local fermé, calme sans dérangement	30				30							
2-	Concentration et attention sensorielle élevée dans des conditions difficiles, interruption fréquente telle que : saisir des données sans se tromper, déranger par le téléphone, questionnement des collègues, supervision d'autres employés, etc.	60	60	60	60		60	60					
3-	Concentration et attention sensorielle très élevée dans des conditions difficiles, interruption fréquentes. Telles que : répondre au téléphone, aux personnes à l'accueil, effectuer la saisie de données, facturation.	90											
TOTAL concentration et attention sensorielle			60	60	60	30	60	60					

Effort intellectuel : autonomie et jugement		100											
1-	L'emploi nécessite d'appliquer des directives établies et définies (autonomie et jugement faible)	25											
2-	L'emploi nécessite de modifier légèrement les méthodes, les procédures et les pratiques établies (autonomie et jugement moyen)	50											
3-	L'emploi nécessite de participer à l'élaboration des méthodes, des procédures ou des pratiques établies (autonomie et jugement élevé)	75			75	75	75	75					

Effort intellectuel : autonomie et jugement		100										
4-	L'emploi nécessite de participer à l'élaboration des orientations stratégiques de l'organisation (mission, vision, objectifs, valeurs, etc.) (autonomie et jugement très élevé)	100	100	100								
TOTAL effort intellectuel: autonomie et jugement			100	100	75	75	75	75				

Efforts physiques												
Position générale		30										
1-	Travailler assis ou debout avec possibilité de changement entre ces positions.	15	15	15	15	15	15	15				
2-	Travailler assis ou debout sans changement entre ces positions fréquemment, soit plus de 45 minutes .	30										
TOTAL EFFORTS PHYSIQUES			15									

4. CONDITIONS DE TRAVAIL - INCONVÉNIENTS ET RISQUES												
Nombre de points			120									
				directeur général	directeur adm.-ress. Hum.	directeur production	directeur qualité	directeur ventes	directeur marketing			

Imprévis/résistance au stress		60										
1-	Les imprévus reliés à la tâche sont faibles et le titulaire du poste gère peu de situations stressantes causées par le rythme de travail (tâche multiple, respect échéancier)	19,9										
2-	Les imprévus reliés à la tâche sont modérés et le titulaire du poste gère périodiquement des situations stressantes causées par le rythme de travail (tâche multiple, respect échéancier)	39,9				39,9	39,9	39,9				
3-	Les imprévus reliés à la tâche sont élevés et le titulaire du poste gère constamment des situations stressantes causées par le rythme de travail (tâche multiple, respect échéancier)	59,9	59,9	59,9	59,9							
TOTAL imprévis/résistance au stress			59,9	59,9	59,9	39,9	39,9	39,9				

Environnement physique et psychologique		60										
1-	Contraintes faibles dues à l'environnement : (1 inconfort ou plus et rarement) : telles que le bruit, clientèle difficile, etc.	19,9	19,9	19,9		19,9	19,9	19,9				
2-	Contraintes modérées dues à l'environnement (2 inconforts ou plus et occasionnellement) : telles que le bruit, clientèle difficile, etc.	39,9			39,9							

Environnement physique et psychologique		60											
3-	Contraintes élevées dues à l'environnement (3 inconvénients ou plus et fréquemment) : telles que le bruit, clientèle difficile, etc.	59,9											
TOTAL environnement physique et psychologique			19,9	19,9	39,9	19,9	19,9	19,9					
Grand total		1000	844,9	814,9	754,9	684,9	684,9	689,9					

Compilation de l'évaluation des postes - modèle

TITRE DE L'EMPLOI	Responsabilité (340)		Supervision exercée (100)	Connaissances (320)			Expérience (150)	Habilité professionnelles (220)			Résistance au stress (60)	Conditions travail - Environnement (60)	TOTAL 1000	
	Communication (100)	Imputabilité (140)		Formation (100)	Spécialité (30)	Dextérité (40)		Efforts concentration (90)	Autonomie et jugement (100)	Efforts physiques (30)			1000	rang
Directeur général	100	140	100	100	0	0	150	60	100	15	60	20	845	1
Directeur adm. - ress. humaines	100	105	75	100	30	0	150	60	100	15	60	20	815	2

Classes et échelle salariale

1. **ÉCARTS ENTRE LES BORNES DE CLASSES (c'est-à-dire entre le début en points et la limite de la classe en points)**
 - a. Pour toutes les classes : 100 points
2. **ÉCARTS ENTRE LES MINIMUMS ET LES MAXIMUMS DES FOURCHETTES SALARIALES :**
 - a. La fourchette salariale contient 7 échelons. Le pourcentage d'augmentation entre les échelons est le suivant :
 - Entre tous les échelons : 3 %
3. **ÉCARTS ENTRE LES CLASSES AU NIVEAU STANDARD :**
 - a. Entre les classes 1 et 2, 2 et 3 : 20 %
 - b. Entre les classes 3 et 4 et 5 et 6 : 30 %

Classe	Pointage		Poste	Points	Minimum			Standard			Maximum
	1	2			1	2	3	4	5	6	
1	0	500									
2	501	600									
3	601	700									
4	701	800									
5	801	900	Directeur adm. - ressources humaines Directeur général	815 845	38,98	40,19	41,13	42,71	43,99	45,31	46,67

Répercussions sur les salaires - formulaire

Nom de la compagnie RÉPERCUSSIONS SUR LES SALAIRES



salaire gelé



au-dessus du maximum
de la classe

Nom	Titre d'emploi actuel	Entrée en fonction dans l'entreprise	Salaire 2010	Salaire selon nouvelle échelle	Bonis 2010	Salaire réel - 2010 incluant boni	Écart	Échelon	Remarque
	Directrice services administratifs - RH	29-03-01	60 759,00 \$	81 078,34 \$	12 249,66 \$	73 008,66 \$	8 069,68 \$	1er	
	Directeur général	25-05-96	73 000,00 \$	93 036,13 \$	16 333,00 \$	93 533,00 \$	(496,87 \$)	Standard	Plus en 2010 350\$ par mois pour dépenses soit : 4 200 \$ maintenu en 2011 - salaire final : 93 533 \$
				174 114,47 \$		166 541,66 \$	7 572,81 \$		

Tableau explicatif de la démarche d'une politique salariale

ÉTAPES	AVANTAGES	NÉCESSITÉ DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE
<p style="text-align: center;">Description d'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informer l'individu des tâches qu'il a à faire le rend imputable • Éviter les dédouplements de tâches • Utile lors de l'évaluation du rendement à savoir s'il atteint les objectifs du poste • Faciliter le recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le titre d'emploi est réaliste compte tenu du poste (enquête salaire trop élevé) • Éviter les écarts de perception entre les membres du comité d'évaluation • Permettre d'évaluer le poste et non l'individu qui occupe le poste
<p style="text-align: center;">Enquête de rémunération</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servir d'argument lorsque les employés demandent des augmentations de salaire (valide par des faits) 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le marché au niveau des salaires • Permettre d'ajuster les échelles salariales en tenant compte des salaires sur le marché
<p style="text-align: center;">Politique de rémunération</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le salaire de chaque individu de façon juste et équitable (valeur du poste et selon le marché) • Éviter de négocier continuellement les augmentations de salaire • Éviter de donner plus à celui qui crie le plus fort • Éviter le favoritisme 	

ÉTAPES	AVANTAGES	NÉCESSITÉ DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE
1. Évaluation des postes (comité d'évaluation)		<ul style="list-style-type: none"> • Ce n'est pas l'opinion d'une personne, mais bien l'unanimité d'un groupe (évite d'être discrédité) • Permettre de comparer les postes entre eux sur des critères justes et équitables et non d'évaluer l'individu
2. Classe salariale, échelles	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux employés de voir la progression qu'ils peuvent avoir dans l'organisation • Faciliter la distribution des augmentations de salaire annuel • Valable pour une durée de 2 à 3 ans s'il n'y a pas de changement dans le marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre de regrouper certains postes sous forme de classes salariales
3. Impact sur le salaire de chaque employé	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre d'avoir une vue d'ensemble des ajustements salariaux à faire • Permettre de voir la répercussion sur la masse salariale 	
4. Rédaction politique	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à l'organisation de savoir les règles de passage d'un échelon à l'autre lors d'embauche, de promotion, d'évaluation du rendement, gel de salaire, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à l'organisation de ne pas oublier les étapes et d'assurer par elle-même la mise à jour de la politique salariale
Utilisation d'une firme externe	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter que les employés associent la distribution du salaire à l'employeur (personne externe toujours plus crédible) • S'il y a un problème, c'est le consultant qui est blâmé et non l'employeur • Permettre d'informer clairement les employés du processus juste et équitable de la démarche • Permettre de répondre aux questions qui pourraient laisser place à interprétation 	

Politique salariale

Nom de l'organisation

Conçue par
En date du ????

Table des matières (d'une politique salariale)

- 1. LEXIQUE**
- 2. PHILOSOPHIE DE GESTION DES SALAIRES**
- 3. DÉFINITION ET OBJECTIFS**
 - Définition
 - Objectifs
- 4. PRINCIPES DIRECTEURS**
 - La valeur relative des fonctions ou tâches à l'intérieur de l'organisation
 - Le marché concurrentiel de travail
 - Le rendement de travail de chaque individu
 - La bonification
 - Le coût de la vie
- 5. ÉTABLIR LA VALEUR DES POSTES - ÉQUITÉ INTERNE**
 - Descriptions d'emplois
 - Enquête de rémunération : évaluation du marché externe
 - Classification des postes
 - Méthode d'évaluation des postes
- 6. STRUCTURE SALARIALE (ÉCHELLE SALARIALE)**
 - Classes
 - Bornes
 - Échelle des salaires
 - Fourchettes salariales
 - Règles de passage d'un échelon à l'autre
- 7. SALAIRES MARGINAUX**
 - Employés dont le salaire est sous le minimum de leur classe
 - Employés dont le salaire dépasse le maximum de leur classe
- 8. DÉTERMINATION DES SALAIRES INDIVIDUELS**
 - Mise à jour de la structure salariale
 - Ajustements annuels
- 9. POLITIQUES ADMINISTRATIVES**
 - Procédures de détermination des salaires dans les cas d'embauche, de promotion, de mutation et de rétrogradation
 - Augmentation du salaire minimum
 - Contrôle des salaires
- 10. INTERPRÉTATION ET EXCEPTIONS**
- 11. ÉCHELLE SALARIALE**
- 12. DISPOSITIONS FINALES ET DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR**

Contrat de travail - modèle

ENTRE NOM de l'organisation, organisation ayant son siège social au ?, agissant et représentée par Monsieur/Madame ?, **TITRE D'EMPLOI**;

ET Nom et adresse (Québec)

ATTENDU que **NOM** sera employée en qualité de **TITRE D'EMPLOI**

ATTENDU que **NOM** est prêt à fournir les services professionnels aux conditions mentionnées ci-après.

LES DEUX PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT

1. DATE DU DÉBUT DE CE CONTRAT

La date du début de l'exécution de ce contrat est fixée au ?.

2. DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS

Les devoirs et responsabilités qui figurent dans la description d'emploi incluse (à fournir), font partie du contrat.

3. LIEU DE TRAVAIL

Le travail sera effectué principalement aux bureaux de ? à l'adresse ci-haut mentionnée. Au besoin, si la situation le requiert et que **NOM** y consent, le travail pourra être effectué à l'extérieur chez des clients et/ou dans d'autres établissements de l'organisation.

4. HORAIRE/CALENDRIER DE TRAVAIL

L'horaire normal de travail est établi à ??? heures/semaine. Il est réparti du lundi au vendredi de 8 h à 16 h 30.

Cependant la répartition sur les jours et les heures de la semaine pourra varier selon la charge de travail et les obligations personnelles de l'employé.

En haute saison, selon entente entre les 2 parties, le nombre d'heures pourra être supérieur à ??? heures par semaine en fonction des besoins de l'organisation. Toutefois, ces heures seront cumulées et pourront être prises à la discrétion de l'employé en période moins achalandée.

5. ORGANISATION DE TRAVAIL

Afin d'effectuer un travail professionnel et productif, l'organisation fournira à **NOM** un local fermé avec les équipements habituels de bureautique soit : un ordinateur de technologie récente, une imprimante, un scanneur etc...

Dans un objectif d'efficacité et pour éviter toute erreur, l'employé devra avoir accès au système comptable en ce qui a trait aux données sur les clients (achats, créance, transport) ainsi qu'au détail des ventes.

Advenant le cas où **NOM** ait à se déplacer fréquemment pour les besoins de l'organisation, un cellulaire lui sera fourni avec des options de réception et d'envoi de courriels. L'équipement sera payé et maintenu par l'organisation et restera sa propriété.

Le salarié devra prendre soin du matériel qui lui est confié.

6. BUDGET MARKETING

Advenant le cas où **NOM** doive répondre d'objectifs de ventes mesurables, elle aura un budget de marketing affecté pour le développement des ventes. Ce budget sera déterminé en fonction des objectifs visés.

7. RÉMUNÉRATION

a. Rémunération directe

NOM bénéficiera d'un salaire hebdomadaire de : ?????. Ce salaire sera augmenté de ?%, la deuxième année et de ? % la troisième année. Augmenté de ? % annuellement à compter de la date de l'exécution de ce contrat.

b. Fréquence de paiement

À la semaine.

c. Le mode de versement

Par dépôt bancaire.

d. Bonis (incitatifs)

La bonification au rendement représentant un incitatif certain tant à l'avantage de l'employé que de l'employeur, elle pourra être déterminée quant à son taux, aux objectifs à rencontrer et au mode de paiement au début du mandat s'il y a lieu.

8. ASSURANCE COLLECTIVE

Le coût de l'assurance collective sera partagé ; ? % seront payés par l'organisation et ? % seront déduits du salaire de l'employé. L'assurance collective est effective à la date d'entrée en fonction.

9. REMBOURSEMENT DES FRAIS

L'organisation remboursera à l'employé ses frais de déplacement et autres frais encourus dans l'exercice de ses fonctions.

Les frais de déplacement seront remboursés à l'employé au taux de ???/km pour la première année, ce montant sera ajusté selon l'indice des prix à la consommation pour la 2^e et la 3^e année du contrat.

Les frais de repas et d'hébergement seront remboursés à l'employé sur présentation des pièces justificatives raisonnables approuvées par l'employeur.

10. CONGÉS

a. Durée de vacances et conditions

L'employé a droit à un congé annuel (vacances payées) de quatre (4) semaines par année dont 2 semaines consécutives. Il est entendu que l'ensemble des vacances sera planifié conjointement avec le supérieur immédiat.

b. Autres congés

Les congés fériés et autres congés sociaux sont ceux prévus dans l'organisation pour les autres employés.

11. ABSENCES DU TRAVAIL

En cas de circonstances incontrôlables : tempêtes, maladie, le salaire sera versé intégralement; un maximum de cinq (5) jours monnayables est accordé par année.

12. CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ

NOM s'engage, tant pendant la durée du présent contrat, qu'après sa cessation, à observer la discrétion la plus absolue sur les informations de toute nature concernant le fonctionnement et les activités de l'organisation.

NOM s'engage à ne sortir aucun document de la société, disquette ou tout autre support qui ne lui soit pas personnel, sauf autorisation expresse de l'employeur.

13. RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

En cas de différend important, les deux parties conviendront d'utiliser un médiateur nommé conjointement par les parties.

14. PROGRAMME DE COMPENSATION

Le programme de compensation suivant sera applicable uniquement dans le cas de la fermeture du poste de l'employé s'il y a vente ou fusion de l'organisation et ce en reconnaissance des services rendus par le passé. L'organisation convient de verser à **NOM** les sommes suivantes :

- 1 mois de salaire par année de service : ??? \$
- Honoraires pour programme de réaffectation de l'employé : ??? \$.

Il est entendu que les honoraires pour le programme de réaffectation de l'employé seront payés par l'organisation, sur présentation des factures d'honoraires uniquement et jusqu'à concurrence du montant inscrit. On entend par programme de réaffectation, tout processus de reclassement, évaluation du potentiel de l'individu, etc.

15. ANNULATION DU PRÉSENT CONTRAT

Le présent contrat est pour une durée déterminée de ??? ans et ne pourra être annulé avant ce terme que dans les conditions suivantes :

Par l'employeur, en cas de décès de l'employé ou de faute grave et ce sans préjudice d'une éventuelle action en dommages et intérêts. Dans ces conditions, aucune rémunération ne sera versée à l'employé après l'annulation du contrat.

Par l'employeur « sans motif valable » : l'employeur donnera à l'employé un préavis écrit de huit (8) semaines et lui versera le salaire et les avantages pour la période de préavis tel que convenu. Une indemnité compensatoire de ??? \$ sera ajoutée au montant du préavis.

Par l'employé « sans motif valable » : l'employé donnera un préavis de huit (8) semaines. L'employeur lui versera le salaire et les avantages correspondant à la période de préavis, tel que convenu.

16. RECONDUCTION DU CONTRAT

Le contrat sera automatiquement reconduit à la fin de la période de ??? ans, sauf si l'une des deux parties informe l'autre partie de son intention de ne pas reconduire le contrat et si cette notification est reçue par sa destinataire au moins de (6) mois avant la fin de la période en question. Si l'employé choisit lui-même de ne pas reconduire le contrat, aucune indemnité ne lui sera versée.

Établi en deux exemplaires à ???, le ? chacune des parties reconnaissant avoir reçu un exemplaire.

Nom et titre de l'emploi
Nom de l'organisation

NOM

Liste de clauses pour l'élaboration du manuel de l'employé

Thèmes (clauses)	Effectué	À effectuer	Échéancier
Présentation du manuel			
Historique			
Mission			
Vision			
Valeurs			
Code d'éthique			
Non-concurrence et conflit d'intérêt			
Confidentialité			
Propriété intellectuelle			
Pratiques environnementales			
Harcèlement			
Dossier personnel			
Style de gestion			
Engagement de l'organisation envers la clientèle et plainte des clients			
Engagement de l'organisation envers les employés			
Engagement de l'employé envers l'organisation			
Moyens de communication utilisés			
Programme de suggestions			
Groupes d'employés			
Égalité d'emploi			
Droits d'ancienneté			
Recrutement et promotion			
Acquisition du personnel			
Affichage de poste vacant			

Thèmes (clauses)	Effectué	À effectuer	Échéancier
Recommandation de candidats			
Sélection			
Procédures d'embauche			
Examen médical pré-embauche			
Intégration (accueil)			
Période de probation			
Promotion			
Gestion de carrière			
Horaire de travail et heures travaillées			
Semaine de travail et heures de travail			
Repas et pauses			
Disponibilité			
Semaine de travail réduite pour la pré-retraite			
Temps supplémentaire			
Conciliation travail-famille			
Absence et retard			
Retards			
Absence du travail			
Vacances, congés et fériés			
Congés annuels et jours fériés			
Congé pour maladie			
Congés pour événements familiaux			
Repos hebdomadaire			
Vacances annuelles			
Congé de deuil			
Congé de mariage			
Congé de maternité			
Congé pour naissance ou adoption			

Thèmes (clauses)	Effectué	À effectuer	Échéancier
Congé parental			
Congé familial			
Congé autorisés non payés			
Congé de juré			
Devoir électoraux			
Rémunération et avantages sociaux			
Jour de paie			
Prime			
Rémunération directe			
Ajustement salariales et révisions annuelles			
Retenue sur salaire			
Programme d'assurance collective			
Régime de retraite			
Programme d'achat d'actions			
Frais			
Frais de déplacement			
Frais de repas			
Cotisation à des associations			
Frais de formation			
Frais de garde			
Frais de séjour			
Transport en commun			
Voiture de location			
Évaluation de la performance			
Évaluation de la performance			
Pratique de reconnaissance			
Formation et coaching			
Besoins de formation			

Thèmes (clauses)	Effectué	À effectuer	Échéancier
Activité de formation			
Coaching			
Départ volontaire et congédiement			
Congédiement			
Mise à pied			
Mise à la retraite			
Espaces communs			
Salle à manger ou de repos			
Stationnement			
Vestiaires, garde-robes et salles de toilettes			
Règles générales			
Utilisation des véhicules de la compagnie			
Drogues, alcool et autres substances illégales			
Gratifications			
Mesures disciplinaires			
Tenue vestimentaire			
Hygiène			
Langage			
Tabagisme			
Utilisation du téléphone			
Utilisation de l'Internet			
Accès à l'édifice en dehors des heures de travail			
Sécurité informatique			
Sollicitation et distribution			
Activités sociales			

Formulaire de plainte d'un client

Il s'agit d'un formulaire qui peut être utilisé pour consigner la plainte d'un client

Date de la plainte	
Plainte reçue par	
Nom du client	
Adresse du client	
Ville	
Code postal	
N° de téléphone du client	
N° de télécopieur	
Courriel	

Objet de la plainte	

Cause présumée de la plainte	

Première mesure corrective prise	

Responsable des mesures correctives : _____

Suivi des mesures	

Quelles mesures devraient être envisagées pour éviter que ce problème ne se reproduise?	

Date : _____

Signature de la personne qui a rempli ce
formulaire

Modèle d'avis de convocation pour une conférence de presse

Logotype

ORGANISATION

Adresse

..

Avis de convocation

(Ville), le [jour] [mois] [année] - [ORGANISATION] tiendra une conférence de presse le [date], à [heure], au [adresse].

À cette occasion, le [porte-parole] [objectif(s) de la conférence de presse]

p. j. ordre du jour de la conférence de presse

Source : Nom

Téléphone

Modèle d'ordre du jour pour une conférence de presse

Logotype

ORGANISATION

Adresse

..

Conférence de presse tenue le (date)

Ordre du jour

- | | |
|----------------|-------------------------------|
| 10 h 30 | Accueil et inscription |
| 10 h 45 | Mot de bienvenue |
| 11 h 00 | Exposé de (porte-parole) |
| 11 h 15 | Remerciements |
| 11 h 20 | Période de questions |
| 11 h 30 | Entrevues et discussion libre |