Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles

Ce document de référence et de formation sur la gestion des ressources humaines est le premier guide en son genre qui a été développé spécifiquement pour les organismes communautaires et bénévoles. Ce guide est votre guide, il cherche à répondre à vos besoins, et a été conçu pour grandir avec vous.

Le contenu de ce guide a été développé par la firme de gestion Universalia et la Fédération des centres d'action bénévole du Québec. Les auteurs de ce guide sont :

- Marie-Hélène Adrien Universalia
- Pierre Riley Fédération des centres d'action bénévole du Québec
- Alicia Sliwinski Universalia

Publié par :

Fédération des centres d'action bénévole du Québec 275, rue Saint-Jacques Ouest, bureau 720 Montréal (Québec) H2Y 1M9 800-715-7515

ISBN2-922722-00-7 Dépôt légal à la bibliothèque nationale du Québec, 2000 Dépôt légal à la bibliothèque nationale du Canada, 2000

La reproduction partielle de ce document est autorisée à condition d'en mentionner la source

Introduction 🤏

2	La description des emplois ©
3	L'appréciation du rendement 🍑
4	La rémunération
5	Références
(a)	
77	
8	

Section 1: Introduction

Bienvenue à votre Guide de gestion des ressources humaines!

Vous avez entre les mains le premier guide en son genre qui a été développé spécifiquement pour les organismes communautaires et bénévoles du Québec! Ce guide est votre guide, il cherche à répondre à vos besoins, et a été conçu pour grandir avec vous.

À qui s'adresse le guide?

Ce guide de gestion de ressources humaines s'adresse à tous les employés salariés des organismes communautaires et bénévoles du Québec, ainsi qu'à leur direction générale et conseil d'administration. Il a pour objectif particulier d'appuyer ceux qui oeuvrent, de près ou de loin, avec la gestion des ressources humaines. Le guide se veut un outil de gestion au quotidien, un manuel de référence, que vous pouvez consulter facilement, en tout temps, pour vous aider à renforcer ou à établir les politiques de votre organisme en matière de ressources humaines.

Veuillez notez que dans ce guide, le masculin est utilisé seulement de façon à alléger la lecture du document.

Rôle de la FCABQ dans la production du Guide

Le guide est commandité par le Secrétariat d'action communautaire autonome du Québec (SACA) et la Fédération des centres d'action bénévoles du Québec (FCABQ) qui désire répondre à un besoin existant en matière de gestion des ressources humaines dans les Centres.

Dans la production de ce guide, la FCABQ désire offrir à ses membres et aux organismes communautaires et bénévoles un outil de travail clair, concis et accessible avec lequel les employés des Centres d'action bénévole du Québec se sentiront à l'aise.

En 1998, la FCABQ a fait parvenir à ses membres une recherche concernant la gestion des ressources humaines et du Cadre de référence dans les Centres d'action bénévole. Pour les Centres d'action bénévole, la gestion des ressources humaines est un domaine qui présente de plus en plus de défis et d'enjeux. Au cours de la dernière année, plusieurs Centres et organismes bénévoles ont demandé du support à la FCABQ en matière de formation et de gestion des ressources humaines.





La FCABQ a donc, en premier lieu, effectué une révision des différents outils qui existaient, en a fait une mise à jour, et vous propose aujourd'hui ce nouveau guide.

En ce sens, la FCABQ répond au rôle qui lui est conféré, à savoir de supporter de façon professionnelle les organisations membres, et de sensibiliser les individus à certains défis que vivent les organismes à l'aube de l'an 2000!

Contexte

Le contexte actuel dans lequel évoluent les organismes d'action bénévole est devenu plus exigeant, parfois même très contraignant. Les organismes doivent répondre à leurs bailleurs de fonds et à leurs membres, qui requièrent davantage d'imputabilité. Ils doivent faire face aux changements ou virages des différents ministères. Ils doivent aussi répondre aux besoins d'équité et de compétences qui se font sentir au sein de leur organisation. De façon générale, les responsabilités s'accroissent, tant au niveau des programmes que de la gestion interne des organismes, alors que ceux-ci sont appelés à collaborer de plus en plus avec d'autres organismes du secteur communautaire.

Dans un environnement aussi effervescent, qui sollicite d'autant plus les acteurs du milieu, il est important que les organismes puissent se doter d'une bonne gestion de leurs ressources humaines pour mieux répondre aux nouveaux défis d'aujourd'hui.

Les Centres d'action bénévole du Québec et les organismes ne font pas tous face aux mêmes besoins parce qu'ils ne sont pas tous identiques. D'une organisation à l'autre, les effectifs, les programmes et les budgets varient, tout comme leurs besoins en gestion des ressources humaines.

Ce guide a été spécialement conçu pour vous aider à développer des systèmes et des mécanismes de gestion de ressources humaines, adaptés à votre réalité, et ce, avec des outils simples et accessibles à tous.

Structure et présentation du guide

Pour toute organisation, qu'elle soit privée, publique ou à but non lucratif, la gestion des ressources humaines est une composante capitale à sa performance. Par là, nous voulons dire qu'une organisation réussit mieux à rejoindre ses objectifs, de façon efficace et efficiente, lorsqu'elle a développé une politique de gestion des ressources humaines adaptée à ses besoins.

Parler de gestion des ressources humaines, c'est parler avant tout de systèmes mis en place dans l'organisation, et non pas des personnes individuelles, bien qu'elles soient





bien sûr directement concernées. Dans le contexte actuel, les gestionnaires des organismes d'action bénévole sont de plus en plus amenés à réfléchir sur leur performance afin bien se positionner dans le « marché » du secteur communautaire.

Le guide « Partons du bon pied! » vous présente des approches et des outils, qui ne sont certes pas les seuls qui existent, mais qui tentent de cadrer avec les paramètres importants de votre secteur.

Le guide présente trois grands thèmes fondamentaux de la gestion des ressources humaines, à savoir :

- La description des emplois;
- L'appréciation du rendement; et
- La rémunération.

Ces trois thèmes constituent les trois chapitres de ce guide. Chaque chapitre est composé de deux sections : une première section qui explique les grandes lignes du thème, puis une deuxième section, dans les pages colorées, qui vous présente une série d'outils sur le thème, que vous pouvez utiliser tels quels, ou bien modifier selon vos besoins.

Le guide a été assemblé de façon à ce que d'autres aspects de la gestion des ressources humaines puissent y être intégrés, tels la sélection du personnel et la formation.

Si certaines parties vous sont plus familières, vous pouvez passer directement aux autres parties du guide. Cependant, il y a une chose qu'il ne faut pas oublier : chaque partie est reliée à la suivante de façon logique.

C'est vrai, la gestion des ressources humaines n'est pas quelque chose de difficile lorsque l'on comprend les interrelations entre la description des emplois, l'appréciation du rendement et la rémunération!

Description des emplois

Appréciation du rendement

Rémunération

Comme le montre le dessin, la description des emplois sert de base à partir de laquelle faire l'appréciation du rendement. Et l'appréciation du rendement vous permet de définir vos politiques de rémunération.





C'est avec fierté donc que la FCABQ vous propose ce nouveau guide de gestion des ressources humaines. Le guide « Partons du bon pied » n'est qu'un début, c'est le premier pas de nombreux à venir.

Bonne lecture!

Remerciements

Les réalisateurs de ce guide tiennent à remercier plusieurs personnes et organismes dont l'appui à la rédaction du guide a été substantiel. Nous sommes reconnaissants aux membres du Conseil d'administration de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec qui ont apporté vision et direction à l'ensemble de ce travail. Nous remercions également tous les représentants des Centres d'action bénévole qui ont été consultés afin de consolider les grandes lignes d'orientation de ce guide. Leurs recommandations ont été fort appréciées. Enfin, nous tenons à remercier les représentants des organismes communautaires suivants pour leurs contributions et suggestions : Centraide, OSBL+, la Croix Rouge Canadienne, YMCA ainsi que d'autres représentants du secteur bénévole et communautaire.

Développement du guide

Le contenu de ce guide a été développé par la firme de gestion Universalia. Basée à Montréal, Universalia se spécialise dans les domaines suivants :

- Gestion et évaluation de la performance des organisations
- Gestion des ressources humaines et planification stratégique
- Évaluation de projets et programmes

Universalia offre ses services aux secteurs privé et public et a travaillé pour plus d'une centaine d'organisations a but non lucratif au Canada et sur la scène internationale. Pour plus de renseignements sur Universalia consultez le site web www.universalia.com ou communiquez avec Marie-Hélène Adrien (mha@umg.ca).





Section 2 : La description des emplois

Introduction

Dans un organisme, les employés sont souvent appelés à faire de multiples tâches, et doivent interagir avec leurs collègues, leurs supérieurs, les membres, les bailleurs de fonds, les partenaires ainsi que les bénévoles. Pour assurer une bonne répartition et compréhension des responsabilités, la description des emplois devient un instrument de gestion de base.

La méthodologie que vous présente le guide est ici à titre d'exemple. En effet, il y a plusieurs façons de créer vos descriptions d'emplois, et de les utiliser comme outil de gestion.

Lorsque vous élaborez une description d'emploi, il faut user de bon sens! Une règle d'or à ne pas oublier, c'est que la description des emplois réfère à des fonctions et des activités professionnelles et non pas aux personnes qui les effectuent. Elle doit être faite de façon à ce que chaque gestionnaire puisse l'adapter à sa situation.

Plan du chapitre

Ce chapitre est composé des sections suivantes :

- 1. Utilités et limites de la description d'emploi
- 2. Comment développer une description d'emploi?
- 3. Contenu d'une description d'emploi
- 4. Exemples





Utilités et limites de la description des emplois

Qui fait quoi?

La description des emplois est un outil de gestion, descriptif, qui permet de clarifier qui fait quoi dans la structure de votre organisation. Elle est un mécanisme qui facilite la distribution et la coordination des activités auprès des employés de votre organisme.

 Par exemple, il arrive que les organismes engagent des employés temporaires pour des projets spécifiques. Il est alors important d'assurer une bonne coordination avec les employés permanents dans la répartition des responsabilités.

Coordination

La description des emplois sert, entre autre, à préciser quels sont les points de coordination entre les différents postes qu'occupent les employés.

 Par exemple, elle peut expliciter qui voir, ou quoi faire, lorsqu'il y a un problème particulier. Ou encore, la description des emplois sert à solutionner des problèmes qui peuvent surgir entre un coordinateur et un directeur : grâce à une description d'emploi, leurs rôles et leurs responsabilités sont mieux définis.

Réduire l'incertitude

La description des emplois assure, par ailleurs, une certaine protection pour la personne. Puisqu'il existe un document écrit qui énonce son rôle et ses responsabilités dans l'organisation, la personne sait quelles sont les attentes de l'organisation et à quoi se référer si il y a des ambiguïtés ou des désaccords sur les tâches à effectuer. Toutefois, la description des emplois ne devrait pas être trop rigide, il faut garder une certaine flexibilité.

• En particulier, il se peut qu'un nouveau dossier ou un nouveau projet arrive et il faut alors le distribuer aux employés. Si la description du poste est trop rigide et trop stricte, cela ne facilite pas la distribution des nouvelles responsabilités. Il vaut mieux avoir une description d'emploi souple pour permettre au gestionnaire et aux employés de mieux répondre à de telles situations. Une description flexible permet une meilleure réaction à ce genre de situation.





Un outil de planification

De façon générale, la description des emplois améliore et facilite la façon dont le travail se fait parce qu'elle permet de recenser et de visualiser quelles sont les tâches à accomplir. Elle facilite la planification du travail et améliore l'organisation du travail dans son ensemble. C'est pourquoi elle est un outil de gestion que l'on retrouve dans de nombreuses organisations.

Par ailleurs, la description des emplois se révèle particulièrement utile lorsqu'il y a des changements dans l'organisation.

Par exemple, lorsqu'il y a des réorganisations, des ouvertures de postes, des nouveaux programmes qui sont mis de l'avant, la description des emplois permet de mieux gérer ces périodes de transition. À de tels moments, il arrive que les gestionnaires fassent une révision des descriptions des emplois en fonction des besoins de l'organisation.

Enfin...

C'est vrai...il y a de nombreuses organisations qui n'ont pas de descriptions des emplois. Les gestionnaires peuvent estimer qu'une description des emplois n'est pas nécessaire, qu'elle engendre une perte de flexibilité, et que, de toute façon, les employés n'en ont pas besoin parce que la nature de leur travail change trop souvent. C'est vrai aussi qu'il peut y avoir de la résistance de la part du personnel, souvent pour des raisons similaires.

Pourtant, la description des emplois est un outil mobilisateur, parce qu'elle offre des points de repère aux employés et aux gestionnaires, des points de repère qui les responsabilisent, les rendent plus autonomes et plus aptes à formuler leurs besoins en matière de formation ou bien à communiquer des aspects dans l'organisation du travail qui pourraient être améliorés.

La description des emplois est donc un outil utile pour faciliter les étapes suivantes de la gestion des ressources humaines :

- La sélection des employés
- Le système d'appréciation du rendement
- La gestion de la rémunération
- L'identification des besoins en formation





Comment développer une description d'emploi?

L'efficacité d'une organisation dépend en bonne partie du lien entre les emplois et les employés, de la définition des rôles et des responsabilités ainsi que des relations entre les employés. Aussi, la façon dont votre organisation est structurée a une influence sur le type de description d'emploi que vous mettez en place. Si votre organisation est grosse et complexe, vos descriptions d'emplois seront plus détaillées, décrivant différentes règles et procédures à suivre. Une organisation avec moins d'effectifs aura besoin d'une version plus simple, mais tout aussi claire, de la description des emplois.

Le lien entre l'employé et les tâches et responsabilités qui lui sont conférées est assuré par la description de l'emploi :

Employé → Emploi/Poste → Tâches/Responsabilités

Il y a donc un lien important entre l'organisation et la description des emplois. Ce lien est concilié et harmonisé à travers la philosophie de gestion de votre organisme..

Il y a plusieurs étapes lorsque l'on développe une description des emplois. Lorsqu'une organisation décide de développer un système de description des emplois, il est important que toutes les personnes concernées soient au courant du processus mis en place. Si le processus n'implique par les personnes concernées, il risque d'être considéré comme illégitime et ne répondra pas aux besoins de l'organisation.

Les étapes

Il existe différentes approches par lesquelles élaborer une description des emplois. Toutes ces approches ont cependant des composantes similaires telles que présentées cidessous.

♥ Étape 1: Objectifs

Pour toute description d'emploi, il est important de définir à quoi serviront les descriptions d'emploi. Les objectifs définis ont une influence sur la manière dont la description d'emploi sera développée. Par exemple, si elles servent à identifier les besoins de formation de l'employé, vous précisez, à l'intérieur des descriptions d'emplois les compétences et habiletés exigées.





♥ Étape 2 : Collecte des informations

Afin de développer une description d'emploi, il faut recueillir l'information sur cet emploi. Il existe plusieurs méthodes pour faire cette collecte d'information, décrites plus loin dans le chapitre.

Étape 3 : Rédaction.

Une fois la collecte des informations effectuée, on procède à l'écriture de la description de l'emploi. Le contenu d'une description est expliqué en détail dans la sous-section suivante à la p. 2-10. Une fois la description d'emploi rédigée, il s'agit d'établir l'officialisation et l'approbation de la description par les membres concernés au sein de l'organisation.

y Étape 4 : Révision.

La description d'emploi n'étant pas un document fixe, elle peut être révisée, à chaque fois que les composantes des emplois changent, ou lorsqu'il y a nouvelle embauche.

Les approches

Il y a plusieurs approches à l'élaboration d'une description des emplois. Elles ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients, et le gestionnaire devrait choisir celle qui convient le mieux en fonction des besoins de l'organisation. Ce guide met surtout l'emphase sur la première approche.

- L'approche la plus commune et la plus simple est la description d'emploi qui offre un profil des différentes tâches relatives à un poste. D'ordre descriptif, elle liste ce que l'employé assigné au poste devra accomplir. De ce fait même, la description de tâches est aussi une description des responsabilités.
- 2. La description des emplois peut aussi être basée sur une banque de compétences qui sont préalablement définies par les personnes concernées. Dans ce cas, la description de l'emploi est moins basée sur des tâches concrètes à effectuer, mais plutôt sur des compétences que devrait avoir la personne pour combler le poste en question. Ce type de description d'emploi est courante dans les milieux professionnels (par exemple, chez les enseignants et les professeurs), mais il existe aussi dans le milieu communautaire. Les compétences requises doivent être définies en fonction des besoins de l'organisation et du poste, et aussi en fonction des objectifs visés (voir plus bas). La banque de compétences peut être longue, et, pour un poste donné, les gestionnaires et les employés peuvent déterminer conjointement quelles sont les compétences





qui siéent le plus à l'emploi. La banque de compétences est réévaluée, le plus souvent sur une base annuelle, lorsque les gestionnaires font l'évaluation du rendement.

3. Une troisième approche, similaire à la précédente, est la description basée sur les capacités. Le principe de fonctionnement est sensiblement le même que pour la banque de compétences, et elle met l'accent sur ce que la personne <u>peut</u> faire. Cette approche se retrouve dans divers milieux non-syndiqués, où les emplois traitent de la production, souvent en travail d'équipe.

Ces trois approches ne sont qu'un échantillon de différentes méthodologies pour développer des descriptions d'emploi, mais ce sont les méthodologies principales. Pour les Centres d'action bénévole, comme pour toute organisation, il est important de choisir l'approche qui fait le plus de sens.

Cependant, et pour les trois approches ci-haut mentionnées, la description de l'emploi doit se faire en fonction des objectifs déterminés par les gestionnaires et les employés. Les objectifs sont tels des principes directeurs qui donnent une forme à la description de l'emploi.

Les objectifs visés par la description des emplois

Une description des emplois a pour objectif d'accroître l'efficacité dans l'organisation du travail. Grâce à la compilation et à l'inventaire des tâches qui doivent être effectuées, les gestionnaires acquièrent une meilleure idée de ce qui doit se faire, comment, dans quelles conditions, etc. La description des emplois est donc un outil de gestion qui permet de visualiser et de planifier l'organisation du travail.

Une des premières étapes dans l'élaboration d'une description d'emploi est la définition d'objectifs entre le gestionnaire et l'employé sur l'utilisation de la description d'emploi. Une description d'emploi peut être utilisée à plusieurs fins :

- Servir à l'évaluation des emplois pour établir une politique de rémunération;
- Servir de base à l'exercice d'appréciation du rendement;
- Délimiter les domaines de responsabilités dans le cadre de l'organisation du travail;
- Définir les relations d'affaires pour atteindre les objectifs de l'organisation;
- Guider le processus de recrutement de nouveau personnel;
- Servir à l'embauche et à l'orientation de nouveau personnel;
- Servir aux besoins en formation.





Les objectifs visés par la description d'emplois sont importants car ils ont une influence sur la façon de décrire le poste. Ils permettent aussi aux employés de savoir à quelles fins la description d'emploi sera utilisée.

Collecte des informations

Dans le processus d'établir une description des emplois au sein de votre organisme, il est nécessaire de procéder à une collecte d'information sur les différents postes existants. Il y a plusieurs méthodes, variant du simple au plus complexe.

Méthodes traditionnelles et participatives

Il s'agit ici d'observations, d'entrevues, et de questionnaires que l'on peut utiliser dans le développement de la description d'emploi.

L'entrevue est la méthode la plus courante car c'est la plus facile pour l'employé. Elle peut être menée avec un ou plusieurs titulaires pour un poste de même nature. Il faut cependant compter que cette méthode de collecte d'information requiert plus de temps et qu'elle a tendance à mettre davantage l'accent sur ce qui devrait être fait plutôt que sur ce qui est a été effectivement accompli.

Les questionnaires sont très utiles, et sont d'ailleurs un des instruments de collecte d'information les plus utilisés lorsque l'on développe des descriptions d'emplois. Les questionnaires peuvent être semi-structurés ouverts ou fermés. Les questionnaires les plus utilisés sont ouverts et ils conviennent typiquement aux emplois de bureaux où les employés ont à écrire de façon narrative les composantes de leur emploi. Les questionnaires fermés présentent des questions à choix multiples, et contiennent des cases à cocher par l'employé. Une difficulté avec ce type d'instrument de collecte de données est qu'il faut veiller à ce que le questionnaire utilisé couvre tous les aspects de l'emploi, et que les réponses recueillies amènent une image valide d'emploi.

Enfin, les observations sont faites lorsque le travail même est exécuté, elle peut être faite par une personne extérieure à l'organisation ou par le gestionnaire, ou encore, elle peut être enregistrée. Elle permet de se familiariser avec le travail, mais elle est surtout pertinente pour des emplois de production.

Méthodes plus formelles

Il existe des méthodes plus formelles dites structurelles pour la collecte de données qui ont été développées afin de minimiser les risques d'erreurs dans l'interprétation des données recueilles par les méthodes traditionnelles. Ces méthodologies structurelles sont de nature plus quantitative, et elles comparent des tâches, des comportements ou des emplois qui présentent des traits similaires les uns aux autres.





Pour les organismes communautaires et bénévoles, les méthodes traditionnelles et participatives sont sans doute plus pertinentes parce qu'elles sont plus faciles à faire et qu'elles répondent mieux aux besoins des organisations. Quant à savoir le meilleur moment pour commencer à entreprendre la collecte des informations, ceci dépend de la collaboration et de la disponibilité des membres de l'organisation.

Rédaction et approbation

Une fois que la collecte des informations est achevée, la rédaction de la description des emplois peut être faite soit : 1) par le gestionnaire, 2) de façon collégiale entre le gestionnaire et les employés, et ce, en fonction des activités.

Il est important que la description de l'emploi se finalise avec la rédaction d'un document écrit, ce qui officialise et légitime tout le processus. Lorsque les employés participent à la collecte des informations, puis à la rédaction, un document de référence est institué auquel les personnes peuvent se référer.

Validation

Vous pouvez valider le contenu de votre description en communiquant avec d'autres organisations, ou Centres d'action bénévole que vous connaissez ou en référent à ce guide. Lorsque le document a été écrit, il faut le relire avec les employés, afin que la personne se sente à l'aise avec le produit final. La description de l'emploi doit refléter des activités réelles dans l'organisation et doit répondre à des besoins organisationnels.

Révision

La description des emplois est un outil de gestion qui évolue avec les besoins de l'organisation.

Aussi, la description des emplois doit être révisée de façon régulière avec les employés concernés. En ce sens, la révision de la description d'un emploi peut amener un enrichissement des tâches. Ceci traduit la nature adaptative et flexible de cet outil de gestion. Voici quelques suggestions quant à la révision :

- Elle doit être faite par la personne principale ayant apporté les données;
- La révision doit être approuvée par le supérieur hiérarchique;
- Si le gestionnaire veut y faire des changements, il doit en discuter avec les employés concernés;
- Toute modification et révision d'une description d'emploi doit être approuvée par la direction de l'organisation et le Conseil d'administration si nécessaire.





Une révision annuelle de la description des emplois est souhaitable. Elle peut se faire lors de l'appréciation du rendement, ou selon les besoins de l'organisation (nouveaux projets, restructurations, changement d'employé, demande de mise à jour par l'employé ou le gestionnaire, etc.).





Contenu d'une description des emplois

Cette section vous présente étape par étape les différents types d'information que l'on retrouve dans une description d'emploi. Dans les pages colorées à la fin de ce chapitre, vous trouverez des exemples de description d'emplois qui existent actuellement dans le milieu des Centres d'action bénévole. Vous pouvez les utiliser comme point de départ ou de référence.

Quelques définitions

Quelle est la différence entre une profession et un emploi? Entre une tâche et une activité? Cette section vous propose quelques définitions qui peuvent vous faciliter la...tâche!

Poste : regroupement de diverses tâches et de responsabilités nécessitant les services d'une personne. Il y autant de postes dans une organisation qu'il y a de personnes.

Tâche: regroupement d'activités requises d'une personne qui demande un effort en vue d'atteindre un objectif déterminé. L'ensemble des tâches que doit effectuer une personne constitue son poste.

Responsabilité : devoir, ou regroupement de devoirs, servant à identifier et à décrire la finalité, la raison d'être de l'emploi.

Activité: c'est la plus petite composante qui peut servir à analyser une tâche.

Ces différents termes peuvent vous aider à mieux définir les limites d'un emploi pour en faire sa description. Il est conseiller de discuter de la définition de ces termes afin que tout le monde s'entende. Souvent, de gros problèmes ne sont que des incompréhensions du langage utilisé. Aussi, il est bon de s'assurer que toutes les personnes concernées partagent un langage commun.





Les composantes de la description

Une description d'emploi contient des catégories d'information suivantes :

- Identification d'emploi (titre)
- 2. Sommaire
- 3. Responsabilités
- 4. Complexités liées à l'emploi
- 5. Connaissances et aptitudes requises (parfois ceci est optionnel)
- Classes salariales

Comme nous l'avons vu, ces différentes sections sont remplies avec l'employé qui occupe l'emploi actuellement. Aussi, la tâche décrite doit être reliée au contexte, et au champ d'action quotidien de l'employé.

Identification de l'emploi:

L'identification de l'emploi précise différentes informations de base, tel, qui est le supérieur hiérarchique immédiat de la personne affectée à l'emploi, qui relève directement de l'emploi en question, si l'emploi est à temps plein, ou partiel, temporaire ou permanent. L'identification de l'emploi en précise le titre – qui doit être juste et signifier des différences tangibles entre les différents emplois au sein de l'organisation. Il peut parfois être utile d'inclure le lieu où l'emploi s'effectue lorsque l'organisation opère ses activités dans plusieurs endroits.

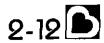
Sommaire de l'emploi :

L'objectif du sommaire est de présenter un résumé concis de l'emploi, de ses principales tâches et responsabilités. Par ailleurs, il est souvent utile d'inscrire à la fin du sommaire une phrase du type : « de plus, sur demande, l'employé effectue toute tâche connexe pouvant relever de cet emploi », car il impossible de prévoir toutes les situations. Le sommaire peut inclure la durée de l'emploi s'il agit d'un emploi contractuel, ou l'organisme qui subventionne le poste, si ce dernier se rattache à un projet spécifique.

Responsabilités :

Cette section est le coeur de la description de l'emploi. Aussi, cette section doit être exhaustive et précise. En lisant cette section, l'employé devrait avoir une idée claire de ce qui est attendu de lui. L'ordre de présentation des renseignements dépend de la nature de l'emploi. Cependant, la méthodologie usuelle est la suivante :





- Selon l'importance des tâches ou des responsabilités, où selon le budget qui est alloué pour effectuer ces tâches s'il s'agit d'un emploi cadre ou professionnel.
- Selon l'ordre dans lequel le travail doit être effectué.
- Selon le temps consacré à l'exécution des tâches ou responsabilités.
- Selon la fréquence de l'activité, ainsi les tâches régulières ont plus d'importance que les tâches occasionnelles.

Lorsqu'un emploi détient plusieurs activités pour différentes tâches, il peut être utile d'inscrire l'ordre des différentes activités sous les tâches, elles-mêmes présentées par ordre d'importance. Ex : sous une mention « support aux bénévoles », on liste la série d'activités ou des responsabilités qui y ont trait (ex. : recruter, former, assurer le suivi, etc.).

Spécificités liées à l'emploi :

Les spécificités liées à l'emploi réfèrent à des compétences ou des comportements requis de la personne assignée à l'emploi afin qu'elle puisse remplir adéquatement les demandes de l'emploi. Il peut aussi s'agir de certains aspects de l'emploi qui nécessitent une attention particulière. Par exemple : « faire preuve de professionnalisme », « savoir gérer le stress », « être capable de travailler en équipe », sont des intitulés qui tombent souvent sous cette rubrique de la description de l'emploi.

Connaissances et aptitudes requises :

Cette section renvoie aux qualifications nécessaires pour occuper l'emploi. Elle est facultative dans une description d'emploi. En effet, ce sont l'identification du poste, la description des responsabilités et des spécificités liées à l'emploi - vues précédemment - qui constituent la description de l'emploi dans son sens le plus restrictif. Les connaissances et aptitudes requises sont les qualifications MINIMALES requises pour occuper le poste et serviront surtout dans la sélection des candidats. (Ainsi, si un poste requiert un secondaire V, cela indique que le secondaire V est le niveau minimal pour <u>débuter</u> dans cet emploi).

En parlant de connaissances et aptitudes/attitudes, il faut indiquer les sujets ou les spécialités appropriés. Si l'emploi requiert des connaissances particulières sur la manutention de machines, l'utilisation de logiciels, de produits ou de matières, c'est sous cette rubrique que cela est inscrit.

La différence entre une connaissance et une aptitude/attitude est le fait qu'une connaissance est mesurable, est plus tangible, c'est le « savoir faire ». Ainsi la scolarité requise pour occuper un poste renvoi à un degré de connaissances acquises.





Les aptitudes ou attitudes renvoient plutôt au« savoir-être » de la personne et sont beaucoup plus difficile à apprendre. Les aptitudes permettent de mieux cerner si le ou la candidate détient les caractéristiques souhaitables pour bien fonctionner au sein de l'organisation. Toutefois, elles sont importantes à relever car elles faciliteront la sélection des candidats.

Des exemples d'aptitudes et d'attitudes :

- Faire preuve de jugement
- Aptitude à planifier
- Grande capacité de mémorisation
- A le goût de l'initiative
- Facilité d'adaptation
- Facilité d'expression
- Esprit imaginatif

Il est souhaitable de quantifier le degré nécessaire pour une aptitude donnée: très grande aptitude à écouter », ainsi que d'inscrire pourquoi elle est mentionnée. Par exemple, « capable d'écoute attentive (pour le cas de personnes responsables de bénévoles) ».

Classes salariales :

Dans une description d'emploi, il est facultatif d'inscrire la classe salariale à laquelle appartient l'emploi. Une classe salariale est une tranche de salaire sur un continuum qui a un minimum et un maximum définis. La façon d'établir une classe salariale est expliquée au chapitre 3 du guide.

Autres informations :

La description d'emploi peut avoir une section ou d'autres types d'informations sont annotées, comme :

- Les relations internes et externes à l'organisation que l'occupant du poste devra entretenir;
- Les exigences au niveau des langues, des caractéristiques de nature personnelle (stabilité émotionnelle);
- La possibilité d'effectuer des déplacements, posséder une auto, etc.





Quel vocabulaire utiliser?

En parlant de langue, on peut se demander de quelle façon on devrait écrire une description d'emploi. C'est un aspect capital de la description d'emploi.

Comme règle générale : misez sur la clarté!

Et n'utilisez pas de phrases négatives non plus. Il y a quelques recettes qui vous faciliterent l'écriture d'une description d'emploi :

- Utiliser un style direct et concis;
- Utiliser des phrases débutant par un verbe d'action au présent : tire, range, prépare, rédige, etc.;
- Utiliser les termes les plus précis que possible;
- Si nécessaire, préciser les quantités : poids, mesures, fréquences;
- Chaque phrase doit constituer un énoncé explicite;
- Indiquer le lien entre les différentes tâches ou activités inscrites;
- S'il y a des machines ou des logiciels qui doivent être utilisées par l'employé(e), en faire mention.





Exemples

Dans les pages vertes qui suivent, vous trouverez différents exemples de descriptions d'emploi au sein du milieu des Centres d'action bénévole. Ces descriptions d'emploi renvoient à 10 types d'emploi qui existent actuellement au sein des Centres :

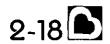
TITRE DU POSTE		PAGE
1.	Direction générale / coordonnateur	p. 2-18
2.	Secrétaire de direction/administrative / secrétaire-réceptionniste	p. 2-29
3.	Coordonnatrice des bénévoles	p. 2-38
4.	Coordonnatrice des services	p. 2-44
5.	Coordonnatrice support aux organismes	p. 2-48
6.	Coordonnatrice – point de service	p. 2-50
7.	Comptable	p. 2-52
8.	Agent d'information	p. 2-56
9.	Agent de développement	p. 2-58



Description des emplois

Nous tenons à remercier tous les centres d'action bénévole qui ont fourni des exemples de leurs descriptions des emplois.





Directeur général ou directrice générale

Identification du poste

Supérieur immédiat : Conseil d'administration

Date:

30 juillet 1996

Sommaire du poste

Sous l'autorité du Conseil d'administration, le directeur général ou la directrice générale planifie, organise, dirige et contrôle les ressources humaines, matérielles et financières du Centre d'action bénévole en conformité avec les statuts et règlements de l'organisme.

Situation du poste

Au titulaire du poste:

- Personnel salarié:
- Coordonatrice
- Agent de liaison
- Secrétaire
- Préposé aux dépannages
- Personnel occasionnel des projets de développement de l'emploi
- Bénévoles reliés aux différents services

Responsabilités détaillées

Gestion des ressources humaines :

- Recruter, sélectionner, embaucher et congédier le personnel salarié et contractuel.
- Gérer les politiques en matière de ressources humaines.
- Évaluer et superviser le personnel.
- Gérer la formation et le perfectionnement du personnel salarié et bénévole.
- Gérer les cas litigieux concernant les bénévoles et les bénéficiaires.
- Préparer et présider les réunions de régie avec le personnel salarié.
- Offrir un soutien professionnel et technique au personnel salarié et bénévole.





• Mobiliser et motiver le personnel salarié et bénévole.

Administration:

- Préparer, avec le président du CA, les réunions du Conseil d'administration.
- Participer aux réunions du Conseil d'administration, donner ses avis et soumettre des recommandations.
- Transmettre au Conseil d'administration toute information pouvant porter préjudice à l'organisation.
- Agir comme une personne ressource auprès de tous les comités statuaires ou ad hoc.
- Sensibiliser les administrateurs à tous les dossiers d'enjeux régionaux et provinciaux.
- Appliquer les résolutions du Conseil d'administration et répondre aux mandats qui lui sont assignés.
- Planifier et organiser, avec le président, l'assemblée générale annuelle en conformité avec les règlements généraux du Centre.
- Superviser la préparation du rapport annuel et assurer sa distribution.
- Élaborer, implanter et assurer le suivi du plan d'action annuel et des objectifs stratégiques.
- Analyser et évaluer les besoins du milieu et recommander au Conseil d'administration des projet appropriés.

Promotions et représentations :

- Assurer la représentativité du Centre auprès de la population, des collaborateurs, des partenaires du milieu, et des différentes instances décisionnelles et/ou gouvernementales.
- Planifier, organiser et diriger les activités reliées à la publicité et à la promotion du Centre.
- Entretenir les relations avec les médias d'information.

Gestion des ressources matérielles et financières :

Préparer et contrôler, avec le trésorier, les prévisions budgétaires, les rapports périodiques et annuels.





- Superviser la tenue des écritures comptables et de la paie du personnel; vérifier et signer les chèques.
- Identifier les sources de financement.
- Rédiger et présenter au Conseil d'administration toute demande de financement ou de subvention.
- Contrôler les activités financières et avertir le trésorier de toute anomalie.
- Gérer les ressources matérielles et l'inventaire du mobilier et des équipements.
- Accomplir toute autre tache compatible avec sa fonction que le Conseil d'administration lui confère.

Complexités du poste

- Avoir 4 champs d'action et 3 types de clientèle (bénévoles, bénéficiaires, groupes).
- Composer avec les dimensions socio-économiques de l'heure.
- Faire et appliquer les politiques de contrôle avec la supervision du Conseil d'administration.

Communications internes et externes au centre :

- Communication écrite et verbale à l'interne.
- Personnel salarié.
- Bénévole et/ou bénéficiaire.
- Communication écrite et verbale à l'externe.
- Partenaires du milieu aux niveaux local, régional et provincial. (groupes communautaires, C.L.S.C., Centres hospitaliers, regroupements, etc.).
- Médias.
- Ministères.
- Bailleurs de fonds.

Connaissances et aptitudes requises

Formation académique:

• Baccalauréat, spécialité pertinente ou équivalent.

Expérience:

• 3 ans de gestion en milieu communautaire et/ou bénévole.





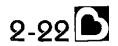
Connaissances particulières requises:

- Grande capacité d'adaptation.
- Bon communicateur (écrit et parlé).
- Leadership.
- Entrepreneurship.
- Capable de travailler avec la clientèle du Centre.
- Capacité d'analyse, de jugement et discernement.
- Très bon français, parlé et écrit.
- Anglais, un atout.
- Sens de l'organisation, de la planification et de l'opérationalisation.
- Être rassembleur.
- Bon négociateur.

Classe salariale

• Classe 7 (24 570 \$ - 36 036 \$)





Directeur général (directrice générale)

Identification du poste

Nature du poste :

Poste 35 heures semaine

Supérieur immédiat :

Conseil d'administration

Sommaire du poste

Orientation et planification de l'organisme

Gestion de la structure interne et des politiques

Gestion des finances

• Gestion des ressources physiques

• Gestion des ressources humaines

• Relation avec la communauté

Responsabilités spécifiques

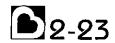
Orientation et planification:

- Recommander au C.A ou l'aider à formuler les orientations qui guideront les activités de l'organisme.
- Préparer et proposer au C.A. un plan de développement de l'organisme avec des perspectives à court et à moyen terme.
- Proposer de nouveaux programmes ou services à offrir et coordonner les activités existantes de l'organisme.
- Évaluer les résultats de ces activités en fonction de la mission de l'organisme et de ses objectifs de développement et en rendre compte au C.A.

Gestion de la structure interne et des politiques :

- Voir à ce que la structure interne et le fonctionnement de la corporation soient conformes aux besoins de l'organisme et aux décisions prises par le C.A..
- Mettre en place un système de gestion approprié à la vocation, aux ressources et aux activités de l'organisme.
- Voir à ce que les diverses politiques de l'organisme soient appliquées.





- Préparer ou s'assurer de la préparation des réunions des diverses instances (assemblées: générale, C.A., personnel, comité) et assurer le suivi des décisions.
- Assister aux réunions du C.A. et du Comité exécutif et, s'il y a lieu des comités du C.A. et assurer le suivi des décisions.
- Présider les réunions de coordination du personnel et voir à ce que les tâches soient accomplies.
- Assurer la liaison entre les membres du C.A. et le personnel.
- Consulter le C.A. pour les décisions complexes qu'il/qu'elle est appelé(e) à prendre et l'informer mensuellement des activités par un rapport.

Gestion des finances:

- Voir à la santé financière de l'organisme et en rendre compte au C.A.
- Préparer, ou voir à la préparation des budgets de l'organisme et le contrôler.
- Préparer ou voir à la préparation des rapports financiers requis en fonction de l'organisme ou exigés par les donateurs.
- Voir à ce que l'organisme procède aux levées de fonds et autres activités d'autofinancement qui lui permettront de réaliser les objectifs fixés, les concevoir ou superviser le personnel mandaté à cette fin, les diriger et y participer activement.

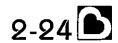
Gestion des ressources physiques :

- Voir à la préservation et à l'entretien des bâtiments, aux installations et aux équipements de l'organisme.
- Faire des recommandations au C.A. pour des améliorations et autres.

Gestion des ressources humaines :

- Assurer le recrutement de nouveaux employés et de nouveaux bénévoles et voir à leur intégration.
- Voir à ce que le personnel et les bénévoles responsables aient l'opportunité de se perfectionner et d'assumer pleinement leur rôle.
- Embaucher le personnel, élaborer leur mandat et préciser leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs priorités; superviser et orienter l'exécution de leurs tâches, assurer leur perfectionnement, évaluer leur travail, les congédier s'il y a lieu.





- Élaborer les diverses politiques relatives au personnel (politique salariale, procédure de grief. etc..).
- Diriger l'ensemble des activités assumées par le personnel et les bénévoles.
- Maintenir un climat de travail harmonieux.
- Informer régulièrement le C.A. des objectifs, orientations et enjeux présents dans l'organisation concernant le personnel permanent.

Relations avec la communauté:

- S'assurer que les activités, les services et les programmes répondent aux attentes de la communauté.
- Organiser la promotion des activités, des services et des programmes de l'organisme.
- Assurer, en collaboration avec les membres du C.A., la représentation de l'organisme à des fins diverses.
- Participer aux projets et activités de coopération impliquant d'autres organismes.
- Assurer les liens avec les bailleurs de fonds, les divers paliers de gouvernement ainsi que les organismes offrant des services analogues ou oeuvrant dans le même domaine.

Complexités du poste

- Faire preuve de professionnalisme: confidentialité, relation interpersonnelle, attitude, valeur, (code d'éthique).
- Toujours être attentif aux besoins de la clientèle (bénévoles, bénéficiaires et le personnel).
- Savoir travailler en situation de stress.
- Être capable de rendre une somme de travail importante dans un court laps de temps.
- Être capable de travailler en équipe.
- Horaire variable.
- Pouvoir gérer un organisme avec un petit budget.
- Posséder une voiture
- Posséder un degré élevé de persuasion et des capacités de négociateur compte tenu des intérêts ou des objectifs.





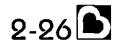
Relations internes/externes

- Le conseil d'administration, le personnel permanent, temporaire, partiel, le S.E.M.
- Les bénévoles, les bénéficiaires.
- Les médias, les organismes communautaires
- Le CLSC et les différents partenaires.
- Centres hospitaliers.
- Régie Régionale et départements Gouvernementaux.

Scolarité/expérience requise

- Baccalauréat, spécialité pertinente, ou éducation spécialisée, ou psychologie, ou service social, ou administration avec certificat en psychologie ou l'équivalent.
- Très bon français et anglais, parlé et écrit.
- Trois années et plus dans le réseau de la santé et des services sociaux..
- Expérience dans la gestion d'organisme.
- Expérience de bénévolat.
- Connaissance de WordPerfect 6.0 sous Windows et autres.
- Connaissance du domaine communautaire, aptitude pour la relation d'aide et une écoute active.
- Posséder une auto.





Directeur(trice) générale

Sommaire du poste

Sous l'autorité du Conseil d'administration et en fonction des mandats émis par ce dernier, le ou la directeur(trice) général(e) est responsable de la planification, de la supervision, du contrôle, de l'évaluation des programmes et activités du Centre d'action bénévole et de la gestion des ressources humaines et financières. Il ou elle voit à l'exécution des décisions du Conseil d'administration et doit en rendre compte au Conseil d'administration.

Responsabilités spécifiques

Planification et coordination générale :

- Planifie, prépare (avec la présidence) et participe aux réunions du Conseil d'administration;
- Planifie, prépare (avec la présidence) et participe aux réunions du Comité exécutif;
- Planifie, prépare et participe aux réunions des comités;
- Planifie et coordonne les travaux des comités et veille à l'exécution de leurs mandats;
- Prépare l'Assemblée générale annuelle en liaison avec la présidence:
 - rencontre avec le comptable et vérificateur externe;
 - préparation de rapports et de documents (contenu);
 - rencontre avec le ou la président(e) et le ou la trésorier(ère).
- Planifie et coordonne des mécanismes d'identification et de diffusion des priorités annuelles de l'organisme en étroite collaboration avec la présidence;
- Doit se tenir à l'affût des besoins et des ressources du milieu afin de susciter et d'implanter des services conformes aux objectifs du Centre; s'assure du suivi de ces services;
- Applique les décisions du Conseil d'administration.

Promotion du Centre d'action bénévole et relations extérieures :

Représente le Centre d'action bénévole à différents événements et activités;





- Relations avec les autres Centres d'action bénévole:
 - participe aux rencontres du Regroupement des Centres d'action bénévole de la Région 04 et de la Fédération des Centres d'action bénévole du Québec.
- Relations avec les organismes et institutions du milieu;
 - collabore avec les organismes communautaires et avec les institutions publiques ou privées.
- Demeure en relations avec les médias d'information;
- Participe à des représentations ponctuelles auprès d'instances régionales sur les dossiers d'actualité.

Supervision et contrôle de la gestion interne :

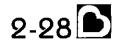
Administration générale

- Actualise et assure le suivi du plan d'action accepté au Conseil d'administration;
- Coordonne les achats du mobilier, de l'équipement, etc. et l'utilisation du matériel;
- S'assure de la cueillette de données pouvant servir à la compilation des statistiques.

Gestion du personnel

- Recrute, sélectionne, embauche et congédie le personnel;
- Présente et gère des projets particuliers (ex.: "Extra", "PDE", etc..);
- Anime des rencontres d'information et de coordination de la permanence (régulièrement);
- Organise des rencontres périodiques avec les coordonnateurs des points de service ou filiales (s'il y a lieu) afin de s'assurer de la qualité des services et apporter l'aide technique nécessaire;
- Répartit les responsabilités et fait le suivi du travail du personnel;
- Vérifie la conformité des activités avec les objectifs et apporte des correctifs si nécessaire;
- Met à jour les descriptions de tâches du personnel; évalue le rendement du personnel;
- Favorise le développement professionnel du personnel afin d'améliorer la qualité de leur rendement et de les stimuler;





- Gère les conditions de travail: (horaire congés absences, etc..);
- Approuve les demandes particulières associées aux conditions de travail du personnel et règle les différents, s'il y a lieu.

Gestion financière

- Préparer les prévisions budgétaires;
- S'assurer de la tenue des écritures comptables et de la paye du personnel;
- Préparer annuellement le plan d'action, les prévisions budgétaires, les demandes de subvention et les soumettre au Conseil d'administration;
- Faire le rapport et le suivi budgétaire mensuels au Conseil d'administration;
- Accomplit toute autre tâche compatible avec sa fonction.





Secrétaire/comptable de direction

Identification du poste

Supérieur immédiat : Directeur(trice) général(e)

Date:

Sommaire du poste

Sous l'autorité de la direction, le/la secrétaire effectue les activités reliées au secrétariat, à la bureautique et à la comptabilité. Accueille et coordonne toutes les demandes et les modifications pour l'organisation des transports.

Situation du poste

Au titulaire du poste :

- Personnel bénévole (transports)
- Les bénéficiaires.

Responsabilités détaillées

Tâches administratives:

- Effectuer la comptabilité régulière: des diverses petites caisses, facturation, émission de chèques.
- Salaires (D.A.S., T4, relevé, CSST, etc.)
- Effectuer le suivi des comptes payables, recevables et des chèques en circulation.
- Saisir les données de comptabilité à l'informatique.
- États financiers mensuels.
- États financiers annuels, collaboration.
- Demandes de remboursement, TPS, P/Q.
- Encaissement ou dépôt provenant de levées de fonds ou autres activités.
- Préparer les prévisions budgétaires.
- Effectuer la vérification mensuelle des petites caisses des cuisines collectives et meubles.
- Préparer la déclaration annuelle de renseignements des organismes de charité.





Tâches cléricales et de bureautique :

- Faire les envois postaux.
- Préparer la documentation pour le conseil d'administration, ou autres comités.
- Fournir les données nécessaires à la préparation des subventions.
- Voir à la conservation des documents.

Service d'accompagnement-transport :

- Accueillir et encadrer les chauffeurs bénévoles.
- Accueillir et coordonner les demandes et les modifications pour le service transport.
- Préparer les demandes de remboursement auprès des différents organismes.
- Préparer les demandes de laissez-passer pour les stationnements.

Informatique:

- Assurer la collecte, l'entrée et le traitement des données correspondant à son poste.
- Produire le rapport mensuel d'activités du Centre. (voir annexe 1)

Matériel et équipement :

- Inventorier le matériel de bureautique et celui relié au fonctionnement du secrétariat
- Effectuer les achats de fourniture de bureau et de fonctionnement général du Centre.

Autre:

- Participer aux activités ponctuelles telles la Semaine de l'action bénévole et autres.
- Collaborer (montage et rédaction) au rapport annuel d'activités ainsi qu'au journal 3 fois par année.
- Accomplir toute autre tâche compatible avec sa fonction pouvant être requise pour le bon fonctionnement du Centre.



Complexités liées au poste

- Travailler avec des bénévoles et du personnel de projets (taux de roulement élevé, compétences et motivations différentes, etc.)
- Devoir composer avec plusieurs intervenants.
- Exécuter l'ensemble de ses tâches selon les procédures et politiques établies.
- Dans certains dossiers, la secrétaire peut avoir une plus grande liberté d'action.

Communications internes et externes au centre :

- Communication écrite et verbale à l'interne.
- Bénévoles et permanentes.
- Communication écrite et verbale à l'externe.
- Fournisseurs, journaux.

Connaissances et aptitudes requises

Formation académique:

- D.E.C. ou équivalent.
- Formation en traitement de texte (Word Perfect) et Lotus.
- Formation en comptabilité de base, ou équivalent.

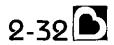
Expérience:

• 1 an en bureautique sur logiciels comptables.

Connaissances particulières requises :

- Excellent français écrit et parlé.
- Bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé.
- Capacité à rédiger des lettres courantes.
- Capacité à travailler sous pression.
- Capacité à travailler avec un minimum de supervision.
- Sens de l'organisation.
- Esprit d'initiative et d'analyse.
- Discrétion.
- Être en mesure de travailler en équipe.





Connaissance du milieu communautaire, un atout.
Empathie, tact et courtoisie.
• Rapidité d'exécution.
Classe salariale
• Classe 3 (14 560 \$ - 21 355 \$)



Secrétaire

Identification du poste

Nature du poste : Poste 35

Poste 35 heures semaine

Supérieur immédiat : Directeur(trice) général(e)

Sommaire du poste

Assurer le secrétariat en général.

• Entraîner le personnel du secrétariat (réceptionniste, mesure EXTRA, SACA, etc)

• Assurer la relève en l'absence d'une de ces personnes.

• Responsable de l'accueil, des dossiers du C A., des statistiques et du classement.

• Assister aux réunions des comités.

• Responsable du journal

• Responsable de la publicité.

Fonctions/responsabilités spécifiques

- Rédiger les ordres du jour pour le C.A. et faire les procès-verbaux (confidentiels).
- Être présente aux réunions des différents comités, noter & informatiser les procèsverbaux (confidentiels)
- Voir à la correspondance.
- Accueillir les visiteurs.
- Prévoir et compléter les réquisitions d'achat pour les fournitures de bureau.
- Faire le rapport hebdomadaire du directeur(trice).
- Vérifier le travail des postes en secrétariat.
- Informatiser le travail demandé par la direction
- Traduire des textes français ou anglais.
- Faire la mise à jour des statistiques: membres, bénéficiaires, services, bénévoles pour les secteurs suivants:
- Accompagnements/transports, popote roulante, réseau d'amis, table de l'amitié etc.



- Effectuer le classement tous les jours.
- Accomplir toutes les autres tâches exigées par le directeur(trice).

Complexités du poste

- Faire preuve de professionnalisme: confidentialité, relation interpersonnelle, attitude, valeur, (code d'éthique).
- Toujours être attentive aux besoins de la clientèle (bénévoles et bénéficiaires).
- Savoir travailler en situation de stress.
- Être capable de rendre une somme de travail importante dans un court laps de temps.
- Être capable de travailler en équipe.

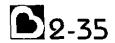
Relations internes/externes

- Le personnel permanent, le S.E.M.
- Les bénévoles, les bénéficiaires.
- Le CLSC et les différents partenaires.
- Centres hospitaliers Magog & Sherbrooke.
- Les médias

Scolarité/expérience requise

- Diplôme d'études en secrétariat ou équivalent.
- Très bon français et anglais, parlé et écrit.
- Un an ou plus d'expérience.
- Maîtrise des logiciels: WordPerfect 6.0 sous Windows et autres.
- Connaissance du domaine communautaire, aptitude pour la relation d'aide et une écoute active un atout.





Secrétaire-réceptionniste

Identification du poste

Supérieur immédiat : Directrice générale

Nature du poste : Permanent à temps plein

Sommaire des responsabilités

• Sous la responsabilité de la directrice générale, la secrétaire-réceptionniste est responsable des appels;

- Elle accomplit différentes tâches reliées au secrétariat et exécute des travaux pour le service du Maintien à domicile;
- Elle exécute l'ensemble de ses tâches selon les procédures et politiques établies.

Description des tâches

- Reçoit les appels téléphoniques, assure leur transmission, prend les messages, les transmet et donne l'information, s'il y a lieu;
- Participe au travail d'expédition des documents en s'assurant que toute correspondance qui part du secrétariat ne contient pas d'erreur;
- Accomplit différents travaux de bureautique, de photocopies et de classement pour le compte des responsables de service;
- Tient à jour le fichier des bénéficiaires du Maintien à domicile (à l'ordinateur, sur cartes et sur dossiers);
- Organise occasionnellement les demandes de services à l'Accompagnementtransport et à la Popote roulante;
- Reçoit et assure la transmission des demandes des bénéficiaires pour le service d'impôt;
- Récolte les renseignements sur les organismes communautaires et découpe les journaux pour la mise à jour du Centre de référence et d'information communautaires:
- Assume toute autre fonction pouvant lui être confiée.





Technicienne en gestion de bureau

Identification du poste

Supérieur immédiat : Directrice générale

Nature du poste : Permanent à temps plein

Sommaire des responsabilités

• Sous la responsabilité de la directrice générale, la technicienne en gestion de bureau est responsable de l'accueil;

- Elle accomplit les différentes tâches reliées à la bureautique et au secrétariat et exécute les travaux pour le compte du conseil d'administration, de la directrice générale et des responsables de services;
- Elle exécute l'ensemble de ses tâches selon les procédures et politiques établies.

Description des tâches

- Reçoit les gens qui se présentent au Centre, les informe et les dirige;
- Enregistre et distribue le courrier reçu;
- Fait les envois postaux en s'assurant que toute correspondance qui part du secrétariat ne contient pas d'erreur;
- Exécute les travaux de bureautique : la cueillette, l'entrée et le traitement des données, la mise en page et la saisie des documents;
- Produit les documents liés à toutes les activités du Centre;
- Effectue les télécopies, les photocopies et le classement des dossiers
- confidentiels et autres documents;
- Tient à jour le fichier des bénévoles (à l'ordinateur, sur cartes, et
- statistiques) et le cahier de la Popote roulante (inventaire, dépôts mensuels et tranches financières);
- Recueille et compile les rapports statistiques mensuels;
- Recueille les renseignements sur les organismes du milieu, en vue de la production du Répertoire des ressources communautaires du milieu;





- Tient à jour le Centre de référence et d'information communautaire et le présentoir;
 Voit à la mise à jour et au bon fonctionnement du Centre de documentation;
- Réserve les locaux pour la tenue de diverses réunions;
- Inventorie le matériel bureautique et celui relié au fonctionnement du secrétariat et effectue les achats nécessaires;
- Développe et met à jour des outils de travail adéquats;
- Assume toute autre fonction pouvant lui être confiée.





Coordonnateur ou coordonnatrice des bénévoles

Identification du poste

Supérieur immédiat : Directeur(trice) général(e)

Date: 30 juillet 1996

Sommaire du poste

Sous l'autorité de la direction, le coordonnateur ou la coordonnatrice organise, coordonne, développe les services aux bénévoles. Il/elle a également à coordonner les services de maintien à domicile et à assurer les jumelages.

Situation du poste

Au titulaire du poste :

- Tous les bénévoles
- Comités, s'il y a lieu.

Responsabilités détaillées

Support aux bénévoles :

- Recruter, orienter et/ou référer les bénévoles.
- Constituer et tenir à jour le fichier des travailleurs bénévoles.
- Assurer le suivi des bénévoles.
- Offrir support et écoute aux bénévoles et visiter à l'occasion les équipes sur le terrain.
- Analyser les besoins des bénévoles en terme de formation, évaluer les ressources disponibles.
- Préparer le calendrier de formation et superviser sa réalisation.
- Actualiser les services offerts aux bénévoles.
- Coordonner les activités de reconnaissance des bénévoles.
- Préparer et animer, en collaboration avec les bénévoles, les réunions de services (évaluation, suivi).





Encadrement du personnel bénévole de la réception :

- Intégrer le nouveau personnel et encadrer l'équipe de la réception.
- Évaluer les besoins de formation du personnel.
- Développer et mettre à jour des outils de travail adéquat.
- Préparer les cartes d'anniversaires pour les bénévoles.

Services aux groupes:

- Recevoir, analyser et évaluer les demandes de service.
- Superviser le recrutement et les références des bénévoles.
- Définir les attentes de l'organisme et établir une entente de service.
- Assurer les représentations et l'évaluation.
- Présenter une chronique hebdomadaire à la radio.
- Assurer le prêt de matériel.

Services de maintien à domicile, à la clientèle :

- Coordonner l'évaluation des demandes de service, sauf transport, popote, extra, cuisines collectives et dépannage.
- Coordonner et superviser les interventions des bénévoles auprès de cette clientèle.
- Actualiser le fonctionnement des services en place.
- Analyser les besoins et faire à la direction des recommandations quant à la création de nouveaux services.
- Créer des comités de bénévoles.

Administration:

- Assurer l'entrée des données correspondant à son poste.
- Assurer la collecte des données statistiques.
- À la demande de la direction, coordonner et/ou participer aux activités de certains comités, bénévoles ou autres à l'interne et à l'externe.
- A la demande de la direction, collaborer à la conception et à la réalisation des demandes de subvention.
- À la demande de la direction, représenter le Centre auprès de la population, des collaborateurs et partenaires du milieu.



2-40

En absence de la direction, assurer son intérim.

Événements sporadiques:

- Voir à la réalisation des activités ponctuelles, telles la Semaine de l'action bénévole et autres.
- Collaborer (montage et rédaction) au rapport annuel d'activités ainsi qu'au journal 3 fois par année.
- Accomplir toute autre tâche compatible avec sa fonction pouvant être requise pour le bon fonctionnement du Centre.

Complexités liées au poste

- Travailler avec des bénévoles (taux de roulement élevé, compétences et motivations différentes, etc.)
- Avoir plusieurs champs d'action et plusieurs types de clientèle (bénévoles, bénéficiaires et groupes)
- Organiser, coordonner et suivre les activités selon les politiques établies.

Communications internes et externes au centre

Communication écrite et verbale à l'interne :

- Bénévoles et/ou bénéficiaires
- Personnel salarié

Communication écrite et verbale à l'externe :

• Médias et partenaires du milieu, organismes, formateurs, autres Centres d'action bénévole.

Connaissances et aptitudes requises

Formation académique:

• D.E.C. dans une spécialité pertinente ou équivalent.

Expérience:

• 1 an et plus d'expérience dans le milieu communautaire.

Connaissances particulières requises:

• Capacité à travailler sous pression.



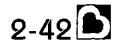


- Être en mesure de travailler en équipe et de déléguer.
- Capacité de persuasion et d'empathie.
- Capacité d'adaptation.
- Bon communicateur, écrit et parlé.
- Confortable à travailler avec la clientèle.
- Capacité d'analyse et d'initiative.
- Très bon français, parlé et écrit.
- Anglais, un atout.
- Capacité d'intervention selon les attentes et les besoins de la clientèle.
- Intégrité.
- Sens des responsabilités.
- Leadership.

Classe salariale

• Classe 5 (18 200 - \$26 693 \$)





Coordonnateur des bénévoles

Supérieur immédiat : Directeur général

Sommaire du poste

Sous l'autorité du directeur général, le coordonnateur coordonne les offres de service du personnel bénévole, les demandes des bénéficiaires et les différents projets, en collaboration avec les responsables des comités de service.

Responsabilités

Voit à l'exécution des tâches et à la mise à jour des dossiers et statistiques.

- Recrute le personnel bénévole en faisant la promotion du bénévolat.
- Accueille, interview, évalue et oriente les nouveaux bénévoles selon leurs capacités et leurs disponibilités, élabore la description de tâches des bénévoles.
- Suscite la motivation et la participation du personnel bénévole.
- Étudie les demandes des bénéficiaires et des organismes afin de juger de l'opportunité et de la pertinence; y donner suite ou les référer à qui de droit afin d'assurer un suivi et le contrôle des demandes en vue d'une qualité de service.
- S'assure et supervise la mise à jour des dossiers et fichiers du personnel bénévole, des bénéficiaires et des organismes afin de coordonner les services.
- Coordonne les comités de services du personnel bénévole afin d'évaluer leurs besoins et de leur apporter une aide technique de répondre aux objectifs spécifiques et globaux du centre.
- Identifie les besoins de formation : en fait la demande à l'intérieur de son service et participe à l'élaboration des cours, laboratoire de formation, etc..
- Effectue la cueillette des données afin d'établir les statistiques requises.
- Participe à la programmation, à la promotion et à l'orientation du Centre et collabore au développement communautaire du milieu.
- Voit à l'organisation matérielle et technique de l'assemblée générale conformément aux règlements du Centre.
- Collabore et seconde le directeur dans sa tâche.
- Remplace le directeur lors de son absence.





 Coordonne l'affectation des bénévoles en vue de maintenir l'utilisation efficace e optimale des ressources humaines. 	t
 Planifie, coordonne et contrôle l'application des programmes du service et en as sure la qualité et l'efficience. 	}-
 Accomplit toutes autres tâches connexes à la demande du supérieur immédiat. 	
•	





Coordonnatrice des services

Nature du poste : Poste 35 heures semaine

Supérieur immédiat : Directeur/Directrice Général(e)

Sommaire du poste

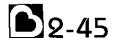
• Planifier, organiser, superviser, coordonner et contrôler les activités générales du Service d'Entretien Ménager.

- Gérer les ressources humaines
- Assister la direction au besoin.
- Satisfaire le contrat avec la Coopérative de services à domicile de la région.
- Respecter les Protocoles d'ententes entre les différents organismes.

Responsabilités spécifiques

- Assurer la bonne marche du service selon les politiques établies par le Carrefour du Partage.
- Procéder au recrutement, aux entrevues pour l'embauche, faire la sélection et recommander l'embauche à la direction.
- Superviser le personnel.
- Évaluer régulièrement le personnel (au 3 mois).
- Maintenir un climat de travail harmonieux.
- Planifier et coordonner les horaires de service.
- S'assurer du rendement des employés, de la satisfaction de la clientèle et visiter les clients selon le besoin.
- Tenir à jour les dossiers des clients.
- Promouvoir le service, obtenir de nouveaux clients.
- Recevoir les appels téléphoniques et accueillir les nouveaux clients.
- Motiver les employés(es) à faire de la recherche d'emploi.
- Assister aux différentes réunions d'encadrement du MSSS (Régie Régionale, CLSC, CIT. etc.).





- Informer régulièrement le/la directeur(trice) général(e). Lui produire les rapports statistiques et le/la consulter au besoin.
- Faire approuver les projets de publicité par le/la directeur(trice) général(e).
- Remplir le rôle d'adjointe à la direction du Carrefour (selon la disponibilité).
- Remplacer le/la directeur(trice) général(e) au besoin (selon la disponibilité).
- Accomplir toutes les autres tâches exigées par le/la directeur(trice) général(e)

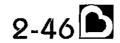
Complexités du poste

- Faire preuve de professionnalisme: confidentialité, relation interpersonnelle, attitude, valeur, (code d'éthique).
- Toujours être attentive aux besoins de la clientèle (bénéficiaires, personnel et bénévoles).
- Savoir travailler en situation de stress.
- Être capable de rendre une somme de travail importante dans un court laps de temps.
- Être capable de travailler en équipe.
- Horaire variable.
- Devoir gérer un organisme avec un petit budget.
- Posséder une voiture.
- Posséder un degré élevé de persuasion et des capacités de négociateur compte tenu des intérêts ou des objectifs.

Relations internes/externes

- Le conseil d'administration, le personnel permanent, temporaire, partiel, le S.E.M.
- Les bénéficiaires, les bénévoles.
- Les médias, les organismes communautaires.
- Le CLSC et les différents partenaires.
- Centres hospitaliers.
- Régie Régionale et départements Gouvernementaux.





Scolarité/expérience requise

- Baccalauréat, spécialité pertinente, ou éducation spécialisée, ou psychologie, ou service social, ou administration avec certificat en psychologie ou l'équivalent.
- Très bon français, anglais, parlé et écrit.
- Trois années et plus dans le réseau de la santé et des services sociaux.
- Expérience dans la gestion d'organisme.
- Expérience de bénévolat.
- Connaissance de WordPerfect 6.0 sous Windows et autres.
- Connaissance du domaine communautaire, aptitude pour la relation d'aide et une écoute active.
- Posséder une auto.





Coordonnatrice des services de maintien dans le milieu

Sommaire du poste

- Le titulaire du poste s'engage à accomplir les tâches inhérentes à l'emploi, telles qu'énoncées dans la description des tâches.
- La coordonnatrice agit sous l'autorité de la directrice générale.

Description des responsabilités

- Assurer la mise à jour des dossiers des bénévoles.
- Assurer la mise à jour des dossiers des bénéficiaires des services de maintien dans le milieu.
- Recevoir les demandes des bénéficiaires, les analyser, faire les démarches pour référer un-(e) bénévole qui répondra au besoin exprimé par le(la) bénéficiaire (jumelage).
- Effectuer le suivi auprès des bénévoles et bénéficiaires pour une évaluation du service rendu ou reçu.
- Faire la mise à jour continue des statistiques des services.
- Participer au recrutement des bénévoles.
- Participer à l'élaboration des sessions de formation dispensées aux bénévoles et voir à leur tenue.
- Développer les services existants, les promouvoir.
- Participer à l'élaboration de nouveaux services.
- Participer aux activités de promotion du Centre.
- Siéger à divers comités.
- Accomplir toutes autres tâches connexes reliées au poste d'emploi.





Coordonnateur/trice support aux organismes

Identification du poste

Titre du poste : Responsable des services de maintien dans le milieu Coordon-

natrice, support aux organismes

Supérieur immédiat : Coordonnatrice du Point de service

Nature du poste : Permanent à temps plein

Sommaire des responsabilités

• Sous la responsabilité immédiate de la coordonnatrice, la responsable des services de maintien dans le milieu planifie, organise, anime et procède à l'évaluation des activités reliées aux services suivants;

- Popote roulante (4 unités);
- Popote roulante congelée;
- Dépannage-Epicerie;
- Visites d'amitié;
- Centre de l'amitié;
- Salon des organismes bénévoles et communautaires
- Activités spéciales (fêtes, anniversaires, etc.)
- Exécute l'ensemble de ses fonctions selon les procédures et politiques établies.

Description des tâches

- Reçoit, évalue ou fait évaluer les demandes des bénéficiaires
- Reçoit en entrevue, informe et/ou oriente les bénévoles et facilite leur intégration au travail bénévole
- Supervise le travail des responsables de service et les soutient dans leurs actions
- Recueille, compile et rédige les statistiques de chacun des services
- Planifie, organise et anime, s'il y a lieu, des rencontres de bénévoles ou des activités spéciales
- S'assure que les services soient rendus et effectue le suivi aux dossiers des bénéficiaires





• Assure	la publicité des services			
	• Analyse les besoins des services et du milieu et transmet ses recommandations à la coordonnatrice			
• Participe à des comités ou assiste à des réunions pertinentes à sa fonction				
• Effectue toutes autre tâche reliée aux activités du Centre, à la demande de la coordonnatrice.				
	·			
	•			





Coordonnatrice du Point de service

Identification du poste

Titre du l'emploi : Coordonnatrice du Point de service

Supérieur immédiat : Directrice générale

Nature du poste : Permanent à temps plein

Sommaire des responsabilités

 Sous la responsabilité immédiate de la directrice générale, la coordonnatrice du Point de service est responsable de la promotion de l'action bénévole sur le territoire du Point de service;

• Elle planifie, organise, dirige, contrôle et évalue toutes les activités du Point de service, selon la mission et les orientations du Centre de bénévolat.

Description des tâches

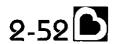
- Est à l'écoute des besoins du milieu;
- Est a l'affût des ressources de la communauté afin d'utiliser les services en place;
- Collabore avec les organismes du milieu afin de développer des liens et favoriser la concertation;
- Assure les relations publiques auprès de la collectivité en fonction des besoins et intérêts du Point de service;
- Organise annuellement à l'échelle locale la Semaine de l'action bénévole;
- Assume la responsabilité des dossiers inhérents au Point de service (bénévoles, bénéficiaires, services, etc.);
- Dresse le plan de développement et le plan d'action annuel du Point de service, les soumet à la direction générale pour approbation et voit à leur mise en application et à leur évaluation en cours d'année;
- Analyse les besoins du Point de service ; recommande à la direction générale, le personnel, le matériel et le budget nécessaires au bon fonctionnement; contrôle les dépenses dans les limites autorisées et y apporte des correctifs ou des améliorations;
- Participe à l'engagement du personnel du Point de service;





- Assume la gestion du personnel;
- Assume la responsabilité de recruter, orienter et évaluer les travailleurs bénévoles;
- Suscite et garantit les conditions suffisantes pour une participation réelle et un engagement renouvelé des personnes bénévoles;
- Participe à la définition des besoins de formation du personnel et des travailleurs bénévoles. Prépare ou participe, selon le cas, à l'élaboration des contenus de formation, en conformité avec les besoins cernés;
- Informe le personnel et les travailleurs bénévoles des objectifs de l'organisme et des activités du Point de service;
- Assure le respect des politiques, règlements et directives;
- Rédige et transmet à la direction générale les rapports mensuels et annuels du Point de service (activités, publicité, budget, statistiques, feuille de temps, etc.);
- Joue un rôle de consultation et de participation à l'orientation et à la mission du C.B.T.R.M., à l'intérieur de l'équipe des permanents du C.B.T.R.M.;
- Exerce toute charge inhérente à la fonction;
- Effectue toutes autres tâches à la demande de la direction générale.





Comptable/agent d'administration

Identification du poste

Titre du l'emploi : Agent(e) d'administration

Nature du poste : Poste à 26 heures semaine

Supérieur immédiat : Coordinatrice du S.E.M./Directeur/Directrice Général(e)

Sommaire du poste:

• Vérifier les factures et faire les chèques (fournisseurs).

Vérifier les feuilles de temps des employés et faire les payes.

Vérifier les comptes clients.

Responsable de toute la comptabilité et faire les rapports comptables.

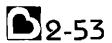
• Assister la coordinatrice du S.E.M. au besoin.

• Remplacer la coordinatrice du S.E.M. en son absence.

Responsabilités spécifiques

- Entrer toutes les transactions comptables sur ordinateur.
- Salaires: Contrôler les heures accumulées et les jours de maladies, vérifier et calculer les feuilles de temps, faire les paies, les cessations d'emploi, les relevés sommaires, payer les DAS.
- Compte fournisseur: vérifier les factures, faire les chèques de moins de 500 \$. Plus de 500 \$ faire approuver les factures par le trésorier ou le/la directeur(trice) général(e).
- États financiers: Conciliation de banque. Sortir les états financiers.
- Compte client: Faire les factures, les états de comptes, les entrées des paiements, suivre les comptes recevables, faire les dépôts et répondre aux questions des clients sur leur dossier.
- Préparer et payer les remises gouvernémentales.
- Remplir tous les formulaires nécessaires demandés par les Gouvernements et Associations.
- Faire les relevés des dépenses des programmes PALM.





- Collaborer à la préparation des articles publicitaires et autres aspects visant la promotion.
- Superviser et distribuer les tâches en l'absence de la coordinatrice.
- S'occuper de la correspondance confidentielle.
- Accomplir toutes autres tâches demandées par son/sa supérieur(e).

Fonctions supplémentaires une fois l'an

- Fermeture de l'année fiscale.
- Fermeture du module Paie.
- Préparation des Relevés I et T4, ainsi que les sommaires gouvernementaux.
- Remplir la partie comptable des subventions et demandes de fonds.
- Préparation des budgets avec le trésorier, la coordinatrice et le Directeur/Directrice général(e).

Complexité du poste

- Faire preuve de professionnalisme: confidentialité, relation interpersonnelle, attitude, valeur, (code d'éthique).
- Beaucoup de comptabilité différente.
- Savoir travailler en situation de stress.
- Être capable de rendre une somme de travail importante dans un court laps de temps.

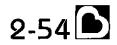
Relations internes/externes

- Trésorier du C.A., la coordinatrice, la direction générale.
- Secrétaire et les employés.
- Régie Régionale et départements Gouvernementaux.
- Usagers.

Scolarité/expérience requise

- D.E.P. en comptabilité.
- Minimum de 2 ans d'expérience en comptabilité et informatique.





 Connaissance du logiciel Dinacom, de Fortune 1000 et de WordPerfect 6.0 sous Windows et autres. 			
Connaissance du domaine communautaire un atout.			
·			
i			





Commis-comptable

Description de tâches

Sous l'autorité de la direction générale et en fonction des mandats émis, la secrétaire / commis—comptable est responsable de l'accueil, du travail général de secrétariat, du service de "Secrétariat populaire" et de la tenue de livres.

- Accueille les bénévoles, les bénéficiaires et les visiteurs;
- Fait le traitement de texte:
- Effectue le travail de secrétariat général (clérical, courrier, etc.);
- Reçoit et achemine les appels téléphoniques en collaboration avec la secrétaire administrative;
- Assiste la secrétaire administrative et la coordonnatrice dans ses tâches;
- Établit le rapport annuel;
- Est responsable du "Secrétariat populaire" (service des impôts et autres);
- Effectue la tenue de livres;
- Prépare le rapport de comptabilité mensuel pour le Conseil d'administration;
- Accomplit toute autre tâche compatible avec sa fonction;
- Payer les comptes courants, les D.A.S., les payes ;
- Recueille et compile les données déjà établies ;
- Compile les statistiques du service des impôts et du secrétariat populaire.

N.B. Toute autre tâche pourra être confiée à l'un(e) ou l'autre employé(e) du Centre d'action bénévole par le ou la directeur(trice) général(e).





Agent d'information/Responsable des communications

Identification du poste

Titre du l'emploi :

Responsable des communications

Supérieur immédiat :

Directrice générale

Nature du poste :

Permanent à temps plein

Sommaire des responsabilités

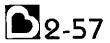
 Sous l'autorité de la directrice générale, la responsable des communications coordonne l'ensemble des activités de promotion et de recrutement, la formation et le soutien aux organismes;

- Elle assume la responsabilité des services Tél-Écoute et Accompagnement bénévole à la cour;
- Elle exécute l'ensemble de ses fonctions selon les procédures et politiques établies.

Description des tâches

- Planifie, organise, développe, contrôle et évalue les activités de promotion de l'action bénévole, du Centre et de ses services;
- Conçoit et développe des outils promotionnels et en assure la diffusion;
- Assure le recrutement des bénévoles pour les différents services du Centre;
- Planifie, organise, contrôle et évalue les activités de la Semaine de l'action bénévole;
- Planifie, organise et/ou anime des sessions de formation et de ressourcement pour les bénévoles du Centre;
- Planifie, organise et/ou anime des sessions de formation et des rencontres de sensibilisation à l'action bénévole pour les différents groupes du milieu;
- Fait connaître, par le biais des médias, les services et les demandes de bénévoles des organismes ou associations du secteur communautaire;
- S'il y a lieu, apporte une expertise et une aide technique aux organismes communautaires existants et à ceux en voie de formation;
- Supervise, contrôle et évalue le travail des responsables du service Tél-Écoute;





 Planifie, coordonne, contrôle et évalue les activités du service Accompagnement bénévole à la cour; 		
 Prépare, avec la directrice générale, le plan d'action et le rapport annuel; 		
 Accomplit toutes autres tâches reliées à ses responsabilités et à sa fonction. 		





Agent de développement

Identification du poste

Poste subventionné par : Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail

Durée du contrat : 02 mars 1998 au 26 février 1999

Description des tâches : Sous la supervision de la directrice générale

Sommaire des responsabilités

Lundi, mardi et vendredi:

• Gestion du service « Aux Trouvailles du Centre d'action bénévole. »

- Accueillir la clientèle, la guider, percevoir le paiement des achats.

Trier et classer les articles reçus.

- Garder le local propre en effectuant un entretien régulier.

- Accueillir les nouveaux bénévoles et planifier leur travail.

- Tenir à jour les statistiques du service.

- Ranger les marchandises aux bons endroits, en bon ordre de classement en tout temps.

- Gérer les mises de côté de marchandises en respectant les délais prévus à la politique en vigueur.

- Accueillir et accompagner la clientèle démunie qui a droit à des dons d'articles et vêtements.

Note: En tout temps, être très discrète concernant la clientèle et le fonctionnement du service.

Mercredi et jeudi :

- Responsable de la gestion du centre de référence et documentation
 - Effectuer une mise à jour de la bibliographie.
 - Assurer le classement ordonné des documents.
 - Effectuer les prêts, faire compléter les formulaires et vérifier le respect de la date de retour.
 - Classifier les nouveaux documents acquis.





- Responsable des présentoirs d'information
 - Voir à la bonne disposition des dépliants dans le présentoir du Centre.
 - Rechercher des nouveaux dépliants informatifs, les commander et en assurer la distribution dans les présentoirs installés dans les municipalités.
 - Renouveler les dépliants manquants, si nécessaire.
- Participer à l'organisation et à la tenue des activités du Centre
 - Activité de promotion
 - Fêtes annuelles
 - Campagne de financement
 - Autres à venir
- Réalisation de projets spéciaux
 - Dresser le profil socio-économique des organismes communautaires de Mékinac.
 - Créer un bottin des ressources à la famille.
- Accomplir toutes autres tâches connexes demandées par la direction.





Agent(e) de développement

Identification du poste

Nature du poste :

Poste 35 heures semaine

Supérieur immédiat :

Directeur/Directrice Général(e)

Sommaire des responsabilités

• Responsable de la publicité et des événements spéciaux.

• Responsable de la promotion.

• Responsable de la conception et de la distribution des dépliants.

• Fonctions spécifiques.

• Créer une visibilité du Carrefour dans la communauté.

• Faire la promotion des quatre (4) champs d'action du Carrefour.

• Préparer les émissions de télévision à Cogeco et autres.

• Se rendre dans les clubs d'âge d'or, écoles, et autres regroupements pour parler des services du Carrefour.

• Concevoir les communiqués pour les journaux locaux et Cogeco et autres.

• Assurer les relations avec les organismes communautaires, sociaux, professionnelles autres.

• Coordonner les activités promotionnelles et les conférences de presse.

• Concevoir et distribuer les dépliants des services du Carrefour.

Accomplir toutes autres tâches demandées par son/sa supérieur(e).

Complexités du poste

- Faire preuve de professionnalisme: confidentialité, relation interpersonnelle, attitude, valeur, (code d'éthique).
- Être dynamique et persuasive.
- Toujours être attentive aux besoins de la clientèle (bénévoles et bénéficiaires).
- Savoir travailler en situation de stress.





- Être capable de rendre une somme de travail importante dans un court laps de temps.
- Être capable de travailler en équipe.

Relations internes/externes

- Le personnel, les bénévoles, les bénéficiaires.
- Le CLSC et les différents partenaires.
- Centres hospitaliers.
- Les médias.

Scolarité/expérience requise

- DEC en marketing ou l'équivalent.
- Très bon français et anglais, parlé et écrit.
- Un an ou plus d'expérience.
- Maîtrise des logiciels WordPerfect 6 sous Windows et autres.
- Connaissance du domaine communautaire, aptitude pour les relations publiques.





Coordonnateur(trice) des services et agent(e) de développement

Description des responsabilités

- Recrute, accueille, oriente et assume le suivi des bénévoles.
- Répond aux demandes de services, en assume le suivi et le contrôle pour assurer une qualité de service.
- Développe des outils et organise des activités visant la promotion de l'action bénévole, les activités et les services du Centre.
- S'assure de la cueillette des heures bénévoles servant à la compilation des statistiques.
- Établit et s'assure de la mise à jour des fichiers des personnes bénévoles, des bénéroles et des organismes.
- Organise l'assemblée générale annuelle et les activités de la Semaine de l'Action Bénévole.
- Organise des rencontres périodiques avec les Comités Locaux d'Action Bénévole afin d'assurer un suivi, discuter de leurs problèmes, susciter leur motivation et leur participation, s'assurer de la qualité des services et apporter l'aide technique nécessaire.
- Organise la campagne de financement de Centraide dans le secteur recrutement de bénévoles, distribution du matériel, rapports d'étape, publicité, etc..
- Recrute des bénévoles pour diverses campagnes de financement.
- Développe de nouveaux services répondant aux besoins de la communauté.
- Coordonne les activités assumées par les personnes bénévoles.
- Accomplit toute autre tâche compatible à sa fonction.





Section 3 : L'appréciation du rendement

Introduction

L'appréciation du rendement n'est pas encore quelque chose qui se fait systématiquement dans le milieu communautaire. C'est une pratique qui parfois fait peur, et inquiète les gens parce qu'ils ont l'impression qu'ils vont être jugés de façon parfois arbitraire. Aussi, de nombreux Centres d'action bénévole et organismes communautaires et bénévoles n'ont pas mis en place un système d'évaluation du rendement.

Or, avant tout, l'appréciation du rendement est un mécanisme privilégié pour donner du feed-back aux individus, et ce, d'une façon structurée, équitable et constructive. Elle est l'occasion d'un échange d'informations sur des résultats atteints.

Son but est de faire progresser simultanément l'individu et l'organisation, à savoir votre Centre d'action bénévole ou organisme communautaire et bénévole.

Dans cette section, il est question de deux choses: premièrement, l'appréciation du rendement des employés et deuxièmement, celle de la direction générale. Le guide présente une approche de l'appréciation du rendement qui est participative, c'est-à-dire basée sur la communication entre l'employé et son superviseur immédiat. L'approche suivie par le guide conçoit l'employé et son superviseur comme une équipe où le premier est responsable de son rendement et où le second est une personne-ressource qui contribue à l'amélioration du rendement de l'employé.

Il est important de comprendre que :

l'appréciation du rendement entretient des liens directs avec la description des emplois.

La section précédente qui explique la façon dont vous pouvez développer des descriptions d'emploi facilite l'appréciation du rendement.

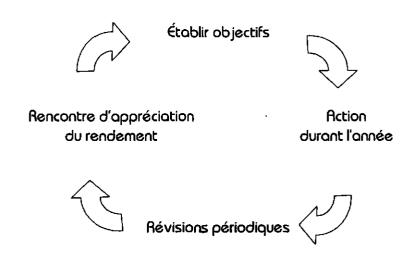




Il est aussi important de comprendre que :

→ l'appréciation du rendement est un processus continu, et non pas simplement une rencontre isolée qui se cédule une fois l'an!

Comme le montre le diagramme ci-dessous, l'appréciation du rendement est une activité qui se déroule tout au long de l'année et qui fait référence à des objectifs que vous vous êtes fixés au préalable.



Dans le milieu communautaire la pratique de l'appréciation du rendement n'est pas standardisée. Et même si d'un organisme communautaire à l'autre la taille, l'effectif et les activités diffèrent, les organismes communautaires ont avantage à se doter d'un système d'appréciation du rendement qui renforce une saine gestion de ses ressources humaines. Cette section de votre guide vous permettra de mieux comprendre les composantes et les objectifs de l'appréciation du rendement, et vous présente une méthodologie pour en créer une dans votre organisation.





Plan de la section

Différentes composantes de la gestion du rendement sont expliquées dans cette section :

L'appréciation du rendement des employés

- Les utilités et les limites de l'appréciation du rendement
- Créer votre propre politique d'appréciation du rendement
- Le processus et le cycle de l'appréciation du rendement
- La rencontre : donner du feed-back constructif

L'appréciation du rendement de la direction générale

L'appréciation du rendement de la direction générale est faite parfois dans certains organismes communautaires, d'autres fois c'est un exercice qui tombe dans l'oubli car l'organisation n'est pas outillée pour le faire, ou ne prend pas le temps de le faire. Pourtant, comme tout outil de gestion, cette appréciation permet d'améliorer le dialogue entre le Conseil d'administration et la direction générale.

Pour vous aider à créer votre propre système d'appréciation du rendement, vous trouverez dans les pages bleues, des exemples de fiches et d'outils qui sont utilisés en appréciation du rendement.

Utilités et limites de l'appréciation du rendement

De façon générale, l'appréciation du rendement sert plusieurs objectifs : l'amélioration de la communication entre vous et vos employés et, par extension, l'amélioration de la performance globale de votre organisation.

Lorsqu'elle est bien faite, l'appréciation du rendement est intégrée aux activités quotidiennes, et non pas un événement ad hoc ou annuel. Elle permet de mieux comprendre comment votre Centre ou organisme communautaire rejoint ses objectifs. Elle permet d'identifier certaines forces et faiblesses au sein de votre organisation, et vous permet de mieux planifier et implanter vos activités.

Pourquoi la faire?

Tout comme la description des emplois, l'appréciation du rendement est un outil de gestion dont l'utilisation améliorera l'ensemble de l'organisation, en opérant à deux niveaux : 1) la communication avec l'employé et sur sa performance, et 2) répondre aux besoins de l'organisation.



3-4

- Pour améliorer la communication avec l'employé et sur sa performance :
 - Parce que l'employé a besoin de savoir comment il ou elle effectue ses tâches, a besoin de savoir quoi faire, quoi améliorer pour avoir un meilleur rendement, atteindre les objectifs et répondre aux attentes de ses supérieurs;
 - Parce qu'elle aide l'employé à mieux s'acquitter de ses responsabilités et qu'elle encourage un rendement fructueux;
 - Parce qu'elle permet d'identifier les problèmes et de leur trouver des éléments de solution;
 - Parce qu'elle fait partie intégrante du processus par lequel on établit et on révise les objectifs;
 - Parce qu'elle établit la valeur relative de la contribution de l'employé à l'organisation;
- Pour répondre aux besoins de l'organisation :
 - Parce qu'elle donne de l'information précieuse sur le rendement des employés à partir duquel on peut planifier les activités de travail;
 - Parce qu'elle permet d'envisager des besoins en formation du personnel;
 - Parce qu'elle aide à améliorer le fonctionnement global de l'organisation;
 - Parce qu'elle offre une base sur laquelle prendre des décisions quant à la rémunération et les bonis incitatifs basés sur le mérite ou les résultats.

Vous aussi pouvez faire une liste qui énumère les principales raisons pour lesquelles votre organisme bénéficierait de l'établissement d'un système d'appréciation du rendement.





Utilités et Limites

L'appréciation du rendement comporte différents avantages, mais aussi des limites, et pour chaque organisme, il faudra instaurer un système qui fasse le plus de sens pour les employés de l'organisation. Le tableau ci-dessous liste un certains nombres d'avantages et de limites de l'appréciation du rendement¹, tel qu'ils sont parfois évoqués par des employés du milieu communautaire.

UTILITÉS	LIMITES
Aligner les efforts de chacun vers l'atteinte des objectifs de l'organisme	Exagération de la notion de productivite
Mesurer la contribution de l'employé par rap- port à des indicateurs et des critères clairs	Définition d'objectifs non réalistes
Amoindrir la résistance de celui qui evalue face à l'appréciation du rendement parce que les objectifs de l'appréciation du rendement sont clairement établis	Réussite dans l'atteinte d'objectifs individuels au détriment des objectifs organisationnels
Favoriser la motivation, et l'engagement de l'employé par sa participation au processus	Requiert une philosophie de gestion participa- tive
Faciliter la résolution de problèmes	Prends du temps à administrer
Amoindrir le rôle de juge du supérieur	 Requiert de la formation dans la formulation d'objectifs/habiletés de négociation.
Identifier les responsabilités individuelles et réduire les ambiguités	Doit être faite dans le respect de la législation en vigueur.
Personnaliser les objectifs pour chaque em- ployé.	Nécessite dans un système de planification annuelle
Faciliter l'identification des raisons pour les- quelles les résultats ou les objectifs ne sont pas atteints.	Les caractéristiques des personnes (de celui ou celle qui évalue et de la personne évaluée) peuvent influencer les résultats.
Offrir un cadre de référence pour identifier les besoins en développement professionnel dans un contexte d'atteinte des objectifs.	•

¹ Ce qui suit est tiré de *Implementing Effective performance Appraisal Systems*, Malcolm Bernstein, 1986





Créer votre propre politique d'appréciation du rendement

Pour créer votre propre politique d'appréciation du rendement, il y a certaines directives à suivre. Les différentes étapes sont décrites dans les sections qui suivent. Cette section présente des conseils qui vous aideront à développer et instaurer un système d'appréciation de rendement au sein de votre organisme.

Mettre en place un système d'appréciation du rendement implique la mise en place d'une planification du rendement. On n'évalue pas un employé sans avoir fixé au préalable des objectifs de rendement, et des critères ou des indicateurs qui permettent de saisir la trajectoire de l'employé quant à l'atteinte des objectifs.

Aussi, l'appréciation du rendement est quelque chose qui se fait ensemble : l'évaluateur et l'employé ont une responsabilité partagée.

- 1. Les critères doivent être clairs; les données et la pondération doivent être tangibles;
- La grille d'évaluation doit être faite en fonction des objectifs établis et en fonction de la description des emplois;
- « Des objectifs ça s'atteint quand on a les moyens et les outils pour les atteindre ».
- 3. Le processus devrait être documenté et officialisé;
- 4. L'employé doit connaître la méthode du système d'appréciation du rendement;
- 5. L'appréciation du rendement doit être un processus respectueux et équitable;
- La création de votre politique d'appréciation du rendement gagne à être faite en collégialité: avec la participation des personnes concernées;
- 7. Bien dire qui évalue qui;
- 8. Bien établir l'échéancier;
- 9. Il y a des choix entre des méthodes et grilles quantitatives et qualitatives. Le choix doit être discuté, et balancé selon les besoins en gestion des ressources humaines de votre organisation.

Interrelations entre l'appréciation du rendement et d'autres aspects de la gestion des ressources humaines

L'appréciation du rendement n'est pas un système autonome et isolé. Il entretient des relations des liens importants avec la description des emplois (chapitre 1 du guide) et la rémunération (chapitre 3 du guide), ainsi qu'avec d'autres aspects tels la formation des employés, la sélection du personnel.





♥ Rendement et description des emplois

La description des emplois est en fait le fondement sur lequel se base un système d'appréciation du rendement. Si une analyse formelle des postes n'a pas été effectuée au préalable, les formulaires et les grilles d'évaluation ne refléteront pas la réalité. Aussi, le système peut-être discriminatoire et causer de graves problèmes à l'organisation.

Il faut donc que les employés prennent connaissance et valident les formulaires et les grilles d'évaluation en fonction de leur description d'emploi pour que le système d'appréciation du rendement soit valable. Nous retrouvons ici la question de la transparence du système et de son acceptation par les personnes auxquelles il s'adresse.

Rendement et rémunération

Parce qu'un des objectifs de l'appréciation du rendement est de motiver les employés, elle peut donc être prise comme base sur laquelle établir une politique de rémunération équitable. L'évaluation du rendement donne des informations et des résultats tangibles qui permettent de prendre des décision sur les récompenses accordées aux employés. L'information peut aussi servir à l'établissement du niveau des salaires ou des augmentation salariales.

Quand la faire?

Pour les Centres d'action bénévole, une période propice à laquelle faire l'appréciation du rendement est aux alentours du mois d'octobre, quand les Centres sont mieux en mesure de planifier leur budget annuel en fonction des subventions octroyées.

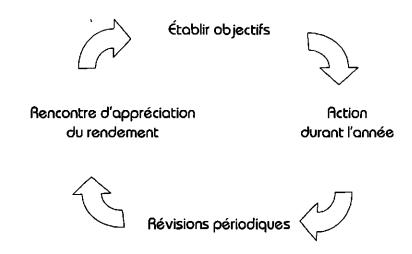




Le processus : description des étapes et du cycle

Le processus de la gestion du rendement est une suite logique de différentes étapes, interdépendantes, et qui sont importantes à suivre si l'on désire que le système soit réalisable et efficace. Le processus d'appréciation du rendement n'est pas un événement isolé, il devrait comporter différentes rencontres prévues à l'avance, à savoir :

- La rencontre de début de période
- L'action tout au long de l'année
- Les révisions périodiques
- La rencontre d'appréciation du rendement



Chacune de ses étapes a son importance et est expliquée ci-dessous.

La rencontre de début de période :

Elle a pour but de fixer les objectifs entre le superviseur et l'employé. Ensemble, ils précisent également quelles sont les rôles et les responsabilités de chacun dans l'accomplissement des tâches, quelles sont les aptitudes requises pour exercer le poste et celles qui doivent être renforcées, et quelles sont les attentes du superviseur en termes de modalités de fonctionnement, de soutien et en termes de relations interpersonnelles.





Une fois que les responsabilités ont été définies, que les objectifs ont été élaborés, et que les plans d'action formulés entre l'employé et son superviseur, l'employé est alors prêt à auto-gérer sa progression dans l'accomplissement de ses tâches.



Comment formuler des objectifs :

Cet encadré vous propose quelques conseils sur la façon de formuler des objectifs avec l'employé en début de période.

Utilisez des verbes d'action

Utilisez des verbes qui indiquent une action concrète : « PRÉPARER la rencontre », « ÉCRIRE le rapport final », « COMPILER les données », « ÉTABLIR l'échéancier ».

Ouantifiez

Lorsque cela est possible, accordez une valeur numérique aux objectifs définis : « préparer 3 rencontres au cours de l'année », « augmenter de façon permanente, de 20% le nombre de bénévoles actifs dans... », « produire et distribuer, au cours de l'année, 4 numéros du bulletin d'information ».

Utilisez des critères de qualité

Inscrivez les critères auxquels l'objectif doit répondre : « TOUS les bénévoles du projet doivent participer à... », « le programme de X doit répondre aux exigences de... »

Allouez une marge de manoeuvre

Indiquez, s'il y a lieu, la marge de manoeuvre et la latitude qu'à l'employé dans pour atteindre l'objectif défini : « autonomie totale pour compiler les donnée... ».

• Tenez compte de l'expérience de l'employé

Il faut tenir compte de l'expérience de l'employé(e) dans l'accomplissement de ses tâches, ainsi que des limites même de ses tâches.

Évitez le découragement

Lorsque les objectifs ou les résultats à atteindre sont irréalistes, cela peut causer un découragement et une démotivation chez l'employé. Si cela arrive, tout le système d'appréciation du rendement risque d'être compromis.

• Sachez stimuler pour améliorer le rendement

Dans la mesure du possible, les objectifs formulés doivent permettre à l'employé d'apprendre quelque chose de nouveau, de prendre de plus grandes responsabilités et d'entreprendre des tâches nouvelles, .sans toutefois oublier que les objectifs que vous définissez doivent être adaptés aux capacités de chacun des employés.

Et n'oubliez pas : souvent, lorsqu'un employé n'arrive pas à se fixer des objectifs à atteindre, cela peut indiquer qu'il ou elle se sent insatisfait ou déçu par son travail.





L'action tout au long de l'année : le suivi

Durant l'année, l'employé exerce bien sûr ses fonctions, réalisant les objectifs, développant ses aptitudes, gérant sa tâche selon les modalités convenues. Pendant ce temps, le superviseur observe, encourage, donne du feed-back, aide à résoudre des problèmes et fournit des éléments d'information nécessaire pour faciliter l'accomplissement des tâches.

Le suivi est une activité qui se fait tout au long de l'année, qui débute après la première rencontre durant laquelle les objectifs sont établis. Le suivi peut être ponctué de certaines rencontres plus formelles entre l'employé et le superviseur tout au long de l'année, avant la rencontre annuelle de l'appréciation du rendement, comme l'explique la section suivante.

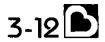
Les révisions périodiques :

Ces rencontres servent à examiner le progrès accompli dans l'atteinte des objectifs et permettent de cerner différents problèmes qui sont survenus. C'est durant de telles rencontres que, si besoin il y a , le superviseur et l'employé peuvent réviser certains objectifs formulés au début de l'année. Une bonne moyenne est trois à quatre rencontres par année. À ces moments, on peut se poser les questions suivantes :

- Où en sommes-nous dans les réalisations des objectifs?
- Devraient-ils être revus?
- L'ordre de priorité est-il toujours adéquat?
- Quels sont les problèmes, s'il y en a?
- Le support est-il adéquat? Y a-t-il des aspects à renforcer?
- Y a-t-il des modification à faire en termes des rôles et responsabilités?
- Les aptitudes à développer progressent-elles?

Évidemment, l'efficacité de ce processus dépend de la qualité des échanges et des interactions entre les deux parties. La plupart du temps, les problèmes viennent d'un manque de communication, car les gens éprouvent une crainte à parler de ce qui les dérange. Ces rencontres servent justement à contrer de tels silences, pour améliorer les relations et l'accomplissement du travail.





La rencontre en fin de période.

Cette rencontre a pour but de faire le bilan de la réalisation de l'entente entre le superviseur et l'employé et de dégager des données utiles à la planification des objectifs pour l'année suivante. Parce qu'elle constitue une étape importante de l'appréciation du rendement, la rencontre de fin de période est traitée dans une section séparée.





La rencontre : donner du feed-back constructif

La rencontre de fin de période correspond à la rencontre formelle de l'appréciation du rendement, ou dit autrement, l'évaluation de la performance

Souvent, lors de cette rencontre, les personnes ne savent pas quoi dire, les arguments manquent de fondements, et afin de ne pas « perdre la face », la personne peut se retrancher derrière une attitude d'autorité. L'appréciation du rendement doit :

- Être préparée d'avance;
- Prévoir le suivi.

Il est important d'établir un climat de confiance et de communication ouverte entre les deux personnes, afin de rendre l'appréciation du rendement un moment enrichissant, tant pour les personnes que pour l'avenir de l'organisation.

La rencontre a pour but d'examiner le progrès accompli dans la réalisation des objectifs ainsi que de faire le point sur des problèmes qui ont surgi en cours de route. Ensemble, l'employé et le superviseur évaluent le progrès accompli depuis la dernière rencontre.

Cette rencontre se base donc sur les document établis en début de période, ainsi que sur les points qui auraient été discutés en cours de route. Il est avantageux que l'employé et le superviseur se préparent un peu à l'avance afin de faire de la rencontre un moment d'échange fructueux pour les deux.

Buts de la rencontre :

Pour être efficace, la rencontre d'appréciation du rendement doit atteindre deux objectifs :

- Renforcer l'estime de soi de la personne évaluée en faisant ressortir les points positifs ainsi que les points à améliorer.
- Identifier les éléments de formation, de développement professionnel qui pourraient améliorer la performance de l'employé.





Comment se préparer?

Peu avant la rencontre d'appréciation du rendement, l'employé devrait compléter une auto-évaluation de son travail durant l'année, se basant sur les documents qui ont été rédigés en début de période avec son superviseur : description d'emploi, objectifs, plan d'action. L'auto-évaluation devrait inclure des informations sur la mesure dans laquelle la personne a atteint les objectifs définis, les problèmes qui sont survenus, les aspects où elle s'est amélioré, et ceux où il y a encore des améliorations à faire, etc.

L'employé devrait remettre cette auto-évaluation à son superviseur quelques jours avant la rencontre formelle, afin que ce dernier puisse donner son appréciation de façon plus informée.

Avec ce document, ainsi qu'en tenant compte des objectifs fixés au début de l'année, et du plan d'action, le superviseur devrait se poser les questions suivantes :

- Jusqu'à quel point les objectifs ont-ils été atteints?
- Quels sont les problèmes qui se sont posés en cours de route?
- Quels objectifs et résultats n'ont pas été réalisés? Pourquoi?
- Quelles responsabilités devraient être révisées?
- Qu'est-ce que je peux faire pour aider l'employé?
- Est-ce que l'employé est satisfait du support qu'il reçoit?
- A-t-il des besoins spécifique de formation ou d'autres changements à apporter pour améliorer la performance de l'employé?

Ayant fait une réflexion de préalable, l'employé et son superviseur auront une meilleure préparation pour la rencontre officielle.

La rencontre d'appréciation du rendement peut être un moment stressant. Cela aide donc d'avoir un procédure à adopter pour structurer la rencontre. La rencontre d'appréciation du rendement comporte les points principaux suivants :

Donner le ton

Le superviseur devrait immédiatement donner le ton à la rencontre, et partager avec l'employé les différents points à aborder durant cette rencontre.





Discussion sur l'auto-évaluation de l'employé

► L'employé et le superviseur discutent de l'auto-évaluation, partageant les points les plus importants. Le superviseur doit montrer une écoute attentive et, après avoir entendu l'employé, répondre en fonction de l'évaluation qu'il aura faite de l'employé à partir des grilles d'évaluation et des documents de base (auto-évaluation de l'employé, objectifs et plan d'action). L'attention devrait mise sur la résolution des problèmes plutôt que de repasser tous les événements qui ont eu lieu au cours de l'année.

Résumé des commentaires

L'employé et le superviseur devraient conclure ensemble sur les points principaux qui ont été soulevés durant la discussion.

Programme d'appréciation du rendement

Le programme d'appréciation du rendement développé par la FCABQ – et que ce guide vous suggère- comporte les étapes suivantes :

Renseignements généraux

Définir les renseignements personnels sur l'employé occupant le poste de la direction générale, et établir quelle formation a été suivie depuis la dernière évaluation du rendement.

• Appréciation du rendement

Préciser sur une échelle le degré de rendement atteint dans la tâche décrite dans la description de l'emploi, et à partir de la définition des objectifs s'il y a lieu. Chacun des points fera l'objet d'une notation, particulièrement ce qui a été identifié comme prioritaire en début de période.

Profil d'aptitudes personnelles

Préciser sur une échelle d'évaluation le degré de manifestation des aptitudes personnelles. Il faudra préciser au début de la période d'évaluation quelles sont les aptitudes prioritaires.

• Rappel des faits

Synthétiser les faits discutés et retenus lors de la rencontre d'évaluation avec l'employé.

Appréciation globale du rendement

Permet de faire la jonction de l'évaluation du rendement et des aptitudes personnelles.





Plan de développement

Développer un plan de formation professionnelle.

• Commentaires du comité d'évaluation et de l'employé (si il existe un tel comité dans votre Centre).

Le comité d'évaluation, tout comme l'employé peut apporter des précisions ou des commentaires sur certains points soulevés durant la rencontre d'appréciation du rendement.

Appréciation du rendement de la Direction Générale

Depuis les dernières années l'appréciation du rendement de la Direction générale est une fonction qui préoccupe les Conseils d'administration des Centres d'action bénévole. Tant les membres du CA que les directeurs ou directrices s'interrogent sur la fréquence, le déroulement et l'utilisation des résultats de l'appréciation du rendement de la Direction générale. Et pourtant, avec les responsabilités grandissantes de la Direction générale et l'évolution rapide du contexte de l'action bénévole, les Centres d'action bénévole gagnent à formuler régulièrement leur appréciation du rendement de la Direction générale.

Pourquoi formuler une appréciation du rendement de la Direction générale?

C'est une question que la permanence des Centres et le CA se posent parfois et pourtant plusieurs raisons devraient encourager le CA à formuler l'appréciation du rendement de la Direction générale:

Pour remplir convenablement les responsabilités du CA

N'oubliez pas que le CA a la responsabilité et l'autorité ultime en ce qui touche les affaires de l'organisme. C'est au CA que revient en général la responsabilité d'engager le directeur ou la directrice, et si la direction générale ne répond pas au mandat qui lui est donné, c'est encore au CA que revient la tâche de faire les emplacements nécessaires. En plus de fixer les grandes orientations de l'organisme, le CA a l'obligation de s'assurer que la Direction générale gère l'organisme de façon à atteindre les objectifs voulus.

Pour renforcer la position de la Direction générale et améliorer sa performance

L'appréciation du rendement de la Direction générale doit être utile au directeur ou à la directrice. Elle doit l'encourager dans ce qui a été bien fait, lui permettre de renforce les





aspects du travail qui le méritent, et d'ajuster les objectifs identifiés pour mieux répondre aux besoins de l'organisme.

Pour revoir et ajuster les objectifs du Centre

La performance de la Direction générale et les objectifs de l'organisme sont étroitement liés. La Direction générale apporte le leadership nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'organisme. Plusieurs CA ont constaté que l'évaluation de la Direction générale était parfois une occasion de revoir ensemble les grandes orientations de l'organisme et de remettre en question certains objectifs.

Pour que les membres du CA se familiarisent avec les objectifs fixés pour la Direction générale

Il arrive parfois que les objectifs fixés pour la Direction générale soient irréalistes parce que les membres du CA ne se tiennent pas bien au courant des objectifs fixés pour la Direction générale (cela arrive souvent lorsque les membres du CA changent fréquemment ou que les objectifs de la Direction ne sont pas codifiés de façon formelle). L'évaluation de la Direction générale permet alors que chaque membre du CA ait des attentes réalistes vis-à-vis la Direction générale

Pour décider s'il faut renouveler ou mettre fin au contrat du directeur ou de la directrice

Bien que ce ne soit pas la raison principale de l'évaluation, la question se pose tout de même à la fin de chaque mandat, et l'évaluation est le lieu privilégié pour discuter du renouvellement —ou non - du mandat de la Direction générale.

Pour donner l'exemple aux autres membres de la permanence

Lorsqu'il s'agit d'évaluation ou d'appréciation du rendement, il faut donner l'exemple, et indiquer que si la politique de l'organisme est de formuler une appréciation du rendement de son personnel, TOUS les membres du personnel sont traités de façon équitable. Il est donc important que les membres de la permanence sachent que la Direction générale est sujette au même exercice que celui auquel ils participent.

Pour déterminer ou modifier la rémunération de la Direction générale

Plusieurs CA n'effectuent une appréciation du rendement de la Direction générale qu'au moment de déterminer le salaire du directeur ou de la directrice. Cependant il est plutôt suggéré de ne pas focaliser l'ensemble de la rencontre sur ce seul point et de discuter également de la performance de la Direction générale.





Quelle approche utiliser pour effectuer l'appréciation du rendement de la Direction générale?

La méthode à privilégier varie bien sûr en fonction de l'objectif visé par l'exercice, ainsi que du contexte propre à votre organisme. Cependant, les approches mises en œuvre pour l'appréciation du rendement des autres membres du personnel peuvent servir de point de départ. Ainsi par exemple, il s'agira de fixer un cycle pour l'évaluation (annuel par exemple ou semi- annuel), d'encourager la Direction générale à effectuer son auto-évaluation au préalable et d'avoir identifié objectifs, date et lieu de la rencontre.

Le CA devrait toutefois s'assurer que les ingrédients suivants sont également en place avant d'amorcer le processus :

- Planifiez l'exercice et y dédier le temps nécessaire : que de fois entend-on un directeur ou une directrice indiquer que le processus d'appréciation leur a semblé fait à la hâte, sans avoir compris l'objet de la rencontre, les responsabilités de chacun, sans qu'aucun suivi n'ait été prévu! L'appréciation du rendement va exiger du temps et une planification, préparez-vous!
- Désignez une personne ou un petit comité responsable de cette tâche. Le CA doit en effet identifier un responsable ou un ensemble de responsables(2 à 3 personnes) de l'appréciation du rendement. Ces personnes peuvent être les membres de l'Exécutif du CA ou un comité ad hoc spécialement formé pour cet exercice. L'important est de s'assurer que les personnes choisies ont pleine connaissance des objectifs fixés pour la Direction générale et sont familières avec le contexte de l'organisme.
- Prenez en compte le contexte de l'organisme en posant une appréciation. Il serait en effet très injuste d'apprécier le rendement de la Direction générale sans s'informer des changements ayant pu survenir tout au long de l'année. Tant de choses peuvent se passer dans votre région, sur les scènes locales, municipales, les besoins et priorités de votre population cible peuvent avoir changé, certaines subventions peuvent avoir été modifiées, tous ces éléments affectent la capacité de la Direction générale d'atteindre ses objectifs.
- Rendez les critères d'évaluation explicites. Tout comme pour les membres de la permanence, l'appréciation du rendement de la Direction générale doit se baser sur des critères entendus, explicites et acceptés par le CA et le directeur ou la directrice. Ces critères doivent être en lien avec la mission du Centre ainsi qu'avec ses objectifs particuliers pour l'année en cours. C'est sur ces critères





- que vous formulerez l'appréciation du rendement, ce qui nécessitent qu'ils aient été identifiés en début d'année.
- Assurez-vous de la participation entière du directeur ou de la directrice dans le processus. Le comité responsable de l'appréciation du rendement doit donc favoriser l'implication de la Direction générale, en suggérant une autoévaluation avant la rencontre prévue.
- Rassemblez les données suffisantes sur la Direction générale. L'appréciation du rendement doit de plus se baser sur des faits et données objectives. Il incombe donc au CA de faire la collecte d'information adéquate pour formuler son appréciation. Ces données peuvent être des faits ou documents ou encore des données d'entrevue avec certains intervenants (bénévoles, permanents, clients). Là encore, l'utilisation de ces informations doit être faite de façon judicieuse. Souvenez-vous que lorsque vous sollicitez de l'information sur le rendement de la Direction générale, ce n'est pas une opinion sur la personne que vous cherchez, mais une opinion sur la capacité de cette personne à atteindre les objectifs de l'organisme. Formulez donc vos questions d'entrevue dans ce sens, rappelez aux répondants les objectifs de l'organisme, ceux de la Direction générale, demandez des exemples concrets, validez vos données en posant les mêmes questions à plusieurs groupes d'intervenants, de façon à ne pas biaiser les réponses.
- Rapportez vos données recueillies à la Direction, en protégeant cependant la confidentialité de vos sources. Plus le CA sera clair et explicite quant aux appréciations apportées, plus la Direction générale sera en mesure d'améliorer la performance de l'organisme.
- Faites le suivi avec la Direction générale. A chaque fois que l'occasion se présente ou à chaque fois que cela est nécessaire, reprenez les éléments de discussion de la rencontre d'appréciation afin de dialoguer avec la Direction générale pour que les suggestions identifiées soient mises en œuvre. L'appréciation du rendement n'est pas un processus qui se termine à la fin de la rencontre annuelle...



Fiches et grilles d'appréciation du rendement

Établir des objectifs



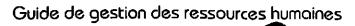
3-22

Modèle 1

Document confidential

RESPONSABILITÉ CLÉ	NO	ACTIVITÉS CONNEXES IMPORTANTES	ENTENTE CONCERNANT LES OBJECTIFS ATTENDUS	DATE VISÉE
	1			
	2			
	3			
	4			
	1			
	2			
	3			
	4			
	1			
	2			
	3			
	4			
	1			
	2			
	3			
	4			
	1			
	2			
	3			
	4			





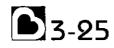


Modèle 2			Document confidentiel
NOM :			
RESPONSABILITÉ(S):			
RESPONSABILITÉ CLÉ	OBJECTIF	MARGE DE MANOEUVRE	SUIVI

Modèle 3		Document confidentiel	
OM :	TITRE :		
RESPONSABILITÉ	ATTENTES / OBJECTIFS	SUIVI	







Étal	olir les buts et objectifs	Document confidentiel
		Année
Nom :		
Quels	sont les critères de réussite pour chacun des ob	pjectifs
	CRITÈRES DE RÉUSSITE	OBJECTIF(S)
	`	

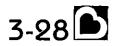


3-26



Les rencontres de suivi





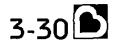
Date d'établissement :	
NOM: PAGE:	/
DATE VISÉE/TERMINÉ LE RÉSULTATS EXIGENCES SUR L'RENDEMENT	LE PLAN DU
oloyé 🔲	





	Planification d	u rendement et suivi (M	odèle 2)	Document confidentiel Année :
NOM:			DATE:	
R	ESPONSABILITÉ	OBJECTIF VISÉ	DATE VISÉE	RÉSULTATS
	, ,			





	du rendement et suivi (N		cument confidentiel
Λ:		DATE :	
PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOI	RENDEMENT VISÉ ET DÉLAIS	ÉVALUATION DES PROGRÈS	RÉSULTATS OBTENUS

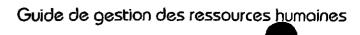




Planification du rendement et suivi (Modèle 4) Document confidential RENDEMENT RÉSULTATS RÉSULTATS DE FIN **PRINCIPALES COMMENTAIRES** RESPONSABILITÉS DE **COURANTS** D'ANNÉE L'EMPLOI

RÉSULTATS ATTENDUS ET DÉLAIS	PROGRÈS OU RAJUSTEMENTS	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
•			







Modèle 5			Document confidentiel		
NOM :		DATE:	DATE :		
PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOI	OBJECTIFS	ÉVALUATION DES PROGRÈS	PROBLÈMES	AMÉLIORATIONS	

Évaluation du rendement



Document confidential

Modèle 1 - Formulaire d'évaluation du rendement

NOM DE L'ÉVALUATEUR :

POSTE :

DATE D'ENTRÉE EN SERVICE :

DATE DE LA DERNIÈRE ÉVALUATION

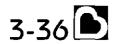
MOTIF DE L'ÉVALUATION : PROBATION PÉRIODIQUE :

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX (Justifiez votre appréciation)

APPRÉCIATION GLOBALE DU RENDEMENT :

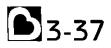
ACTIONS À ENTREPRENDRE SUITE À L'ÉVALUATION :





Document confidential **SIGNATURES** DIRECTION Direction : _______ Date : _____ **EMPLOYÉ** Je reconnais avoir pris connaissance de cette évaluation. Employé: ______ DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL A) Comment envisagez-vous l'évolution professionnelle de cet employé? B) Quels sont les moyens, selon vous, qui devraient être envisagés pour le développement professionnel de cet employé? (Promotion, stage, transfert, formation, autres) COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ (Suite à la rencontre d'évaluation)





DÉFINITION DES OBJECTIFS :	Document confidentiel
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
CÉDULE DE RENCONTRES AVANT L'ÉVALI	UATION PROPREMENT DITE



Document confidential

Modèle 2 - Programme d'appréciation du rendement de la direction générale FCABQ

Le processus d'appréciation à 4 temps

Le processus d'appréciation est un processus continu de gestion dont le cycle est génialement d'un (I) an. 11 comprend quatre (4) grandes étapes :

1. La rencontre de début de période	Au début de l'année
2. L'action	Tout au long de l'année
3. Les révisions périodiques	À certaines périodes de l'année
4. Rencontre de fin de période	À la fin de l'année





La rencontre de début de période

La rencontre du début de période a pour but d'établir le contrat de supervision sur lequel s'appuie tout le travail et la démarche que le superviseur et le supervisé réalisent ensemble cours de l'année.

Lors de cette rencontre, le superviseur et le supervisé s'entendent sur

- 1) Les règles du jeu qui précisent le rôle, les responsabilités et le pouvoir de chacun dans gestion de la tache du collaborateur.
- 2) Les objectifs que le collaborateur a à atteindre au cours de l'année.
- 3) Les aptitudes requises dans l'exercice de la tache et celles qui devront être renforcées.
- 4) Les attentes au supervisé et du superviseur en terme de modalités de fonctionnement, de modes de relations interpersonnelles et de soutien.

L'action

- En cours d'année, bien sûr, le collaborateur travaille. II (elle) réalise ses objectifs, agit, utilise et développe ses aptitudes, gère sa tâche scion les modalités convenues.
- Pendant ce temps, le supérieur a un rôle actif à jouer
- il observe son collaborateur;
- il l'encourage;
- il lui donne du feed-back;
- il l'aide a résoudre les problèmes;
- 🞔 il lui fournit des éléments de formation;
- etc.





Les prévisions périodiques

En cours d'action, à certains moments déterminés, le supérieur et le supervisé s'arrêtent périodiquement pour faire le point :

- Où en sommes-nous dans la réalisation de notre contrat?
- Les objectifs sont-ils en cours de réalisation ?
- A-t-on ajoute, retranche ou modifie certains objectifs?
- L'ordre de priorité doit-il être revu
- Y a-t-il des problèmes ?
- Quels sont les points forts et les points faibles manifestés au plan des aptitudes ?
- Les aptitudes a développer sont-elles en progrès ?
- La nature et qualité du Support accorde sont-elles adéquates ?
- Doit-on modifier certaines règles du jeu ?
- Quels ont été les éléments significatifs depuis notre dernière rencontre ?

Ce sont là quelques exemples des questions à aborder durant ces rencontres périodiques.

Une bonne supervision du personnel implique de 3 ~ 4 rencontres périodiques dans l'année.

Le temps consacré à ces révisions permet de récupérer jusqu'à trois (3) fois le temps habituellement utilisé par des rencontres impromptues « dans le couloir »

L'efficacité de ce processus est largement tributaire de la qualité des transactions entre superviseur et supervisé(e), à toutes les étapes et à chaque rencontre. La plupart du temps les problèmes les plus sérieux viennent d'une non-communication. Les personnes éprouvent de la difficulté à se parler vraiment. La gestion du rendement exige avant tout comme pré-requis une bonne communication entre les personnes en s'appuyant sur un respect mutuel, de la confiance, de la motivation et une disponibilité du cœur et d'esprit.





La rencontre de fin de période

La rencontre de fin d'année a pour but premier de faire le bilan de la réalisation du contrat (revue générale et appréciation) et de dégager les données utiles ~ la planification et à l'élaboration du contrat de la période suivante.

Cette rencontre correspond, dans la plupart des organisations, à la rencontre d'évaluation annuelle de la performance.

Dans le cadre de la supervision du personnel, la notion de performance inclut à la fois l'atteinte des objectifs et la manifestation des aptitudes requises par la fonction, telles que décrites dans le contrat de supervision en début de période. Évaluer la performance signifie alors évaluer le degré de réalisation du contrat de base, des objectifs et des aptitudes.

L'entrevue d'évaluation

La communication, nous l'avons dit est un facteur important de l'évaluation. Aussi l'expérience montre que lorsque le superviseur rencontre des difficultés ~ communiquer avec son supervisé, cela repose généralement sur un manque de préparation de son entrevue.

II ne sait pas quoi dire, ses arguments manquent de fondement, il perd son assurance et souvent pour sauver la face, il doit se retrancher derrière le bouclier de l'autorité. Sa crédibilité en prend un coup! Sa sécurité personnelle aussi

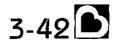
Pour être efficace dans son évaluation, trois (3) choses à faire

- préparer son entrevue;
- faire équipe avec son interlocuteur;
- prévoir le suivi.

L'entrevue concrétise la rencontre entre deux (2) personnes humaines dans un temps donné avec un élément central pour les deux (2) parties, le "contact avec soi-même" et avec l'autre.

Ce contact avec soi-même est l'élément clef de la qualité d'une entrevue, en s interrogeant sur ce que « je ressens », sur ce que « je pense » à l'égard de la personne que j'ai en face de moi. Par ailleurs, l'entrevue étant un processus qui se déroule dans un temps limité, il est utile de savoir au préalable par où on va commencer et comment conclure.





L'entrevue est la **porte principale** donnant accès à des relations plus humaines, un contact personnel enrichissant, l'établissement d'un climat de confiance et de collaboration mutuelle.

Programme d'appréciation

Renseignements généraux

Définir de quel(le) employé(e) il s'agit et quelle est la formation qui a été complétée par l'employé(e) depuis la dernière évaluation.

Appréciation du rendement

Préciser sur une échelle d'évaluation le degré de rendement atteint dans la tache décrite dans la définition de taches.

Chacun des points de la description de taches fera l'objet d'une notation, particulièrement ce qui a été priorisé en début de période d'évaluation.

Profil d'aptitudes personnelles

Préciser sur une échelle d'évaluation le degré de manifestation des aptitudes personnelles. Il faudra préciser au début de la période d'évaluation quelles sont les aptitudes prioritaires.

Rappel des faits

Synthétiser les faits discutés et retenus lors de la rencontre d'évaluation avec l'employé(e).

Appréciation globale du rendement

Permet de faire la jonction de l'évaluation du rendement et des aptitudes personnelles.

Plan de développement

Développer un plan de formation.





Commentaires du supérieur
Apporter des précisions de la part du supérieur.
Commentaires de l'employé(e)
Apporter des précisions de la part de l'employé(e).



Renseignements généraux Nom Entrée en fonction Titre Période couverte par la présente évaluation Du au

Titre du Cours	Date	Nom de l'institution
		_

Appréciation du Rendement

- 1) Préciser dans l'espace « observation » les faits sur lesquels s'appuie votre évaluation
- 2) Cocher sur l'échelle d'évaluation le degré correspondant le mieux au rendement atteint
 - Effectue l'activité d'une façon insatisfaisante
 - Éprouve plusieurs difficultés à effectuer l'activité

Activités de formation complétées depuis la dernière évaluation

- Éprouve quelques difficultés à effectuer l'activité
- Effectue l'activité de façon normale et insatisfaisante
- Effectue l'activité d'une façon supérieure aux exigences
- 3) La case « autre activité » vous sert à écrire une activité non suggérée dans le formulaire mais sur laquelle vous désirez porter une évaluation





Voir à maintenir les orientations de la F.C.A.B.Q 1) Représenter la Fédération auprès des instances gouvernementales des organismes bénévoles et communautaires, privés publics ou parapublics dans le but de promouvoir l'action bénévole de la fédération 5 1 2 3 4 Explication Observation 2) Établir ou maintenir une étroite collaboration avec les divers interlocuteurs externes et internes 1 2 3 4 5 Explication Observation 3) Chercher à faire connaître la fédération de façon à ce qu'elle soit un interlocuteur important dans la société québécoise 2 3 5 Explication Observation 1 4 4) Autre activité 2 Observation 3 5 Explication 4



Conseiller et assister le conseil d'administration dans la poursuite et la réalisation des objectifs de la fédération

1) Préparer avec le Président les réunions du 0	Cons	eil d	'adm	iinist	ratio	on
Observation	1	2	3	4	5	Explication
	<u> </u>	<u> </u>				
					,	
2) Assurer le suivi des réunions du conseil d'a	dmi	nistr	atior	ι 	ı	T
Observation	1	2_	3_	4_	5	Explication
	<u> </u>	ļ	ļ	<u> </u>		
		<u></u>				
 Préparer annuellement un plan d'action con politiques de la Fédération 	nfori	ném	ent a	ux o	bject	ifs, orientations et
Observation	1	2	3	4	5	Explication
				i		
4) Signer au nom du Conseil tous les contrats	et ef	fets b	oanca	aires		
Observation	1	2	3	4	5_	Explication
			_		_	
5) Autre activité		_				
Observation	1_	2	3	4	5_	Explication
		I	1			
	<u> </u>					



Réaliser le programmes d'activités					-	·
Planifier, diriger, contrôler et évaluer dération	r l'ensembl	e du	prog	gramı	me d	'activités de la Fé-
Observation	1	2	3	4	5	Explication
				- -	1	
2) Assumer le leadership dans ses mand	dats		_		_	
Observation	1	2	3	4	5	Explication
	•		•			•
3) Participer à divers comités, selon les	mandats d	u Co	nsei	l d'ac	lmin	istration
Observation	1	2	3	4	5	Explication
						
	<u> </u>		· · · ·		·	
4) Favoriser le sentiment d'appartenance	ce et le sou	tien (de se	s me	mbre	es
Observation	$\sqrt{1}$	2	3	4	5	Explication
					1	
***************************************	·		_		•	
5) Autre activité						
Observation	1	2	3	4	5	Explication



Assumer le financement de la Fédération 1) Préparer avec le trésorier les prévisions budgétaires de la Fédération et les demandes de subventions Explication 1 2 3 4 5 Observation 2) Contribuer à diversifier les sources de financement 5 Explication 3 4 Observation 3) Réaliser des activités de financement Observation 1 2 3 4 5 Explication 4) Autre activité Observation 1 2 3 4 5 Explication





Voir à l'administration courante et au b	on fond	tion	nem	ent	de la	a permanence
1) Embaucher et superviser le personnel						
Observation	1	2	3	4	5	Explication
		-	-	-		
	-		-		-	
 Voir à la mise en place et à l'opération c cace des ressources de la Fédération 	l'un sys	tème	e de {	gestic	on et	de contrôle effi-
Observation	1	2	3	4	5	Explication
	_	<u> </u>		_	 	
		-		-	-	
		<u> </u>	<u> </u>			
3) Mettre en place et assurer des services e	efficaces	aux	men	nbres	3	
Observation	1	2	3	4	5	Explication
			<u> </u>	<u> </u>	1	
		<u> </u>			┼—	
		L	_l	<u> </u>	<u> </u>	
4) Coordonner le plan de communication	de la féc	dérat	ion			
Observation	1	2	3	4	5	Explication
		_		_	 	
					_	
		<u> </u>	1	1	1	<u> </u>
5) Autre activité						
Observation	1	2	3	4	5	Explication
				1		





Profil d'aptitudes personnelles

Mes aptitudes cible à renforcer Grille de Travail

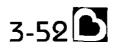
Aptitudes	Définition	Description des comportements					
Leadership		Il explique clairement l'objectif à atteindre et la nature de son impact	1	2	3	4	5
		Il amène les autres à re- connaître l'importance d'une tâche et à susciter le dynamisme du groupe	1	2	3	4	5
		Il pousse ses idées, affirme ses positions, clarifie ses « oui » et ses « non ».	1	2	3	4	5
		Il rallie des différent mem- bres du groupe autour d'un résultat à produire, d'un mode de fonctionne- ment nouveau	1	2	3	4	5
		Il réussit à faire accepter aux autres une vision nou- velle des choses sans per- dre sa crédibilité	1	2	3	4	5





				. <u>-</u> .			
Aptitudes	Définition	Description des comportements					
Travail en équipe	La capacité d'agir au sein d'une équipe et de collabo- rer à la réalisation d'objectifs communs	Il recherche des avis, des propositions, des sugges- tions des membres de l'équipe	1	2	3	4	5
		Il laisse s'exprimer les membres de l'équipe et vé- rifie la compréhension du message.	1	2	3	4	5
		Il partage ses connaissan- ces avec les membres de l'équipe et émet son opi- nion	1	2	3	4	5
		Il soutient les décisions de ses pairs et donne du ren- forcement positif.	1	2	3	4	5
		Il accepte des responsabi- lité au sein de l'équipe	1	2	3	4	5





Aptitudes	Définition	Description des comportements					
Communication orale et écrite	La capacité de transmettre des messages oraux et écrits de manière à être	Il parle de façon audible sans hésiter en structurant ses messages	1	2	3	4	5
	compris par les autres.	Il laisse son interlocuteur s'exprimer en lui deman- dant des précisions au be- soin	1	2	3	4	5
		Il vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs	1	2	3	4	5
		Il structure ses textes	1	2	3	4	5
		Il adapte son message (oral et écrit) à son interlocuteur	1	2	3	4	5
Change- ment	La capacité d'être efficace dans toute situation de changement	Il ajuste ses comportements en fonction de situation nouvelles	1	2	3	4	5
		Il s'informe et s'interroge sur les nouvelles méthodes	1	2	3	4	5
		Il fait face aux situations nouvelles sans paniquer	1	2	3	4	5
		Il reste efficace sans perdre de vue les priorités	1	2	3	4	5
		Il accepte ses erreurs et succès et tire profit de ses expériences	1	2	3	4	5





Aptitudes	Définition	Description des comportements					
Innovation	La capacité de proposer et d'accepter des idées origi-	Il est réceptif à toute pro- position	1	2	3	4	5
	nales, c'est-à-dire recon- naître que toutes les propositions sont dignes	Il cherche à améliorer les idées des autres	1	2	3	4	5
	d'intérêt à priori	Il favorise le transfert de l'idée en plan d'action	1	2	3	4	5
l		Il reconnaît le droit à l'erreur	1	2	3	4	5
		Il trouve des idées nouvel- les à partir des données fournies.	1	2	3	4	5
Planifica- tion	1 1 1 1 1 1	Il dégage une vision d'ensemble de l'entreprise sans son environnement (ajouts, faiblesses, con- traintes)	1	2	3	4	5
		Il fixe les orientations à prendre en terme de résultats	1	2	3	4	5
		Il articule les différentes activités dans un processus de cheminement	1	2	3	4	5
		Il crée les structures néces- saires à l'atteinte des ré- sultats	1	2	3	4	5
		Il évalue les risques et les impacts de ses alternatives	1	2	3	4	5



Aptitudes	Définition	Description des comportements					
Organisa- tion	La capacité d'utiliser et de coordonner efficacement les ressources humaines,	Il s'assure de la disponibi- lité et l'accessibilité des ressources nécessaires	1	2	3	4	5
	financières, matérielles dans l'atteinte des objectifs	Il identifie les différentes activités et les séquences de réalisation	1	2	3	4	5
		Il distribue les tâches les tâches selon les responsa- bilités et les fonctions	1	2	3	4	5
		Il coordonne et met en œu- vre les activités	1	2	3	4	5
		Il assure le bon fonction- nement des opérations	1	2	3	4	5
Direction	La capacité d'obtenir des résultats performants	Il explique les orientations, les stratégies à prendre	1	2	3	4	5
		Il informe des objectifs en terme de résultats	1	2	3	4	5
		Il explique les critères de performance	1	2	3	4	5
		Il organise le travail et les ressources	1	2	3	4	5
		Il coordonne les activités et gère les blocages de toutes sortes	1	2	3	4	5
		Il favorise l'initiative du personnel qu'il dirige en les stimulant et les moti- vant	1	2	3	4	5





Aptitudes	Définition	Description des comportements					
Contrôle	La capacité de confier à un collaborateur la responsa-	Il détermine les normes et les moyens de contrôle	1	2	3	4	5)
	bilité d'un mandat de tra- vail, tout en lui assurant le	Il compare les résultats aux objectifs	1	2	3	4	
	support et les ressources appropriés	Il suit l'évolution de la production des résultats	1	2	3	4	
		Il apporte les correctifs appropriés	1	2	3	4	1
		Il modifie les objectifs au besoin en les justifiants	1	2	3	4	
Délégation	ion La capacité de confier à un collaborateur la responsabilité d'un mandat de travail, tout en lui assurant le support et les ressources appropriés	Il donne des mandats clairs en précisant le pouvoir dé- cisionnel	1	2	3	4	
		Il assure la formation et l'information selon les be- soins du collaborateur	1	2	3	4	1
approprio		Il suit les résultats et s'informe des mesures cor- rectives à des intervalles réguliers	1	2	3	4	
		Il clarifie avec son collabo- rateur les points de résis- tance à s'approprier les nouvelles responsabilités	1	2	3	4	,
		Il fait le bilan des acquis avec son collaborateur et lui donne du renforcement positif	1	2	3	4	,





Aptitudes	Définition	Description des comportements					
Développe- ment	La capacité de transmettre ses connaissances et d'aider l'individu à mettre en valeur ses ressources	Il identifie avec son colla- borateur les besoins de formation, de support et de renforcement	1	2	3	4	5
	en valeur ses ressources personnelles Il convient lectiveme lement, de ressources ment Il jouit sor manager- précisant sur les apt lopper et é évaluation	Il convient avec eux, col- lectivement et individuel- lement, des activités et des ressources de développe- ment	1	2	3	4	5
		Il jouit son rôle de manager-entraîneur en précisant le contât de base sur les aptitudes à déve- lopper et en faisant une évaluation formelle	1	2	3	4	5
		Il suit l'évaluation de son collaborateur, lui donne feed-back	1	2	3	4	5
		Il fournit à son collabora- teur des occasions de met- tre en pratique ses connaissances et d'expérimenter des com- portements nouveaux	1	2	3	4	5



Rappel des faits significa	tifs pour chacune des habilités	
1	9	
2	10	
3	11	
4	12	
5	13	
6	14	
7	15	
8	16	



Appréciation globale du rendement Dans l'ensemble, comte tenu des ententes co	onvenues concernant les objectif et les apti-				
tudes					
Objectifs	Aptitudes				
Niveau 1 : Aucun objectif atteint	Niveau 1 : Aucune manifestation des aptitudes				
Niveau 2 : Peu d'objectifs atteins	Niveau 2 : Peu d'aptitudes manifestées				
Niveau 3 : Plusieurs objectifs on été at- teints	Niveau 3 : Plusieurs aptitudes répondent aux attentes				
Niveau 4 : Tous les objectifs prioritaires ont été atteints	Niveau 4 : Plusieurs aptitudes importantes on été manifestées conformément aux at- tentes				
Niveau 5 : Tous les objectifs prioritaires ont été non seulement atteints mais 50 % de ceux-ci ont été dépassés	Niveau 5 : Toutes les aptitudes importan- tes ont été manifestées conformément aux attentes et 50 % ont été dépassées				
Niveau 6 : Tous les objectifs prioritaires ont été non seulement atteints mais 75 % de ceux-ci ont été dépassés	Niveau 6 : Toutes les aptitudes ont été manifestées conformément aux attentes et 75 % des aptitudes importantes ont été dé- passées				
Niveau 7 : Tous les objectifs ont été atteints et plus de 75 % parmi les prioritaires on été dépassés	Niveau 7 : Toutes les aptitudes ont été at- teintes				
1 2 3 4	5 6 7				





Points forts retenus Habiletés à développer	Plan de développement de la personne
Habiletés à développer	Points forts retenus
Habiletés à développer	
Habiletés à développer	
Habiletés à développer	
Habiletés à développer	•
Habiletés à développer	
Habiletés à développer	
	Habiletés à développer





Dans le poste Cours de formation Autres	<u> </u>	o o
Autres	_	ø
	_	
Deference les actions envises		o
Teciser les actions envisag	gées et les échéances :	
		
5 4 4 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/ 1/		
Préciser l'appui de l'emplo	yeur	
		
··		





Commentaires	du supérieur
Le superviseur qui ain	nerait apporter des précisions sur certains points ou sur
l'ensemble de l'évalua	tion peut le faire ci-dessous :
Date	Signature
Commentaires	de l'employé(e)
	e remplie par l'employé(e) une fois la partie VII elle-même com-
L'employé(s) qui aime de l'évaluation peut le	erait apporter des précisions sur certains points ou sur l'ensemble e faire ci-dessous :
	<u> </u>
Date	Signature





NOM :	DATE :	
QUALITÉS ET COMPÉTENCES	ÉVALUATION	PLANS DE PERFECTIONNEMENT
ESPRIT D'ÉQUIPE		
LEADERSHIP		
VARIÉTÉ DES APPROCHES		
COMMUNICATION VERBALE		
COMMUNICATION ÉCRITE		
PLANIFICATION ET ORGANISATION	· · · · · ·	
PRISE DE DÉCISIONS		
ESPRIT NOVATEUR ET CRÉATIVITÉ		
RÉSISTANCE À LA TENSION		
CAPACITÉ DE FAIRE FACE À L'AMBIGUITÉ		
MOTIVATION PROFESSIONNELLE		
AUTRES QUALITÉS ET COMPÉTENCES		







Suivi pour direction générale (Modèle 4) Document confidentiel							
NOM :		DATE : _	PAGE :				
ASPECT À AMÉLIORER	PLANS D'ACTION (s'il y a lieu)	ÉCHÉANCE	RÉALISATIONS ET STADE DE PERFECTIONNEMENT ATTEINT				







Modèle 5 - Programme d'appréciation du rendement des employés

L'évaluation du rendement du personnel

Le présent formulaire d'évaluation a été conçu pour évaluer, sur une base individuelle, le rendement annuel de chacun des membres de l'organisme. Habituellement, le personnel qui assume la direction générale est évalué par le CA par l'entremise d'un de ses membres ou d'un comité spécial. Les autres membres du personnel sont évalués par la direction générale.

La méthode proposée ici est basée sur la formulation d'objectifs clairs, préétablis et connus de l'employé(e) et de l'employeur. Elle permet d'évaluer dune part, le rendement de l'individu dans l'atteinte de ses objectifs, d'autre part, son rendement général en ce qui concerne ses responsabilité au sein de l'organisme.

Pour être constructive, l'évaluation doit viser deux buts:

- la gratification de la personne évaluée en faisant ressortir ses réussites et ses points forts;
- l'amélioration de son rendement par l'intermédiaire d'un encadrement et d'un soutien appropriés et/ou d'un programme de formation et de
- développement établi en fonction des besoins déterminés par l'évaluation.

La formulation des objectifs

Au moment de son embauche, ou après un cycle d'évaluation annuelle, l'employé(e) rencontre la personne responsable de son évaluation. Ensemble, ils passent en revue les objectifs opérationnels de l'organisme ainsi que les fonctions et la description de taches de l'employé(e). Ils discutent également des priorités de travail et d'amélioration pour l'année qui vient.

Dans la semaine qui suit cette première rencontre, l'employé(e) doit remplir la section 1 du formulaire en énonçant lui-même l'objectif principal relié à chacune des tâches. Les objectifs, pour qu'ils puissent servir efficacement à la future évaluation, doivent avoir les caractéristiques suivantes:

décrire un résultat désiré de façon claire et simple;





- être spécifiques, c'est-à-dire décrire un seul résultat par objectif;
- ♥ être mesurables, c'est-à-dire quantifies et comprendre un échéancier de réalisation;
- être réalistes et réalisables, c'est-à-dire représenter un résultat atteignable en tenant compte des contraintes existantes;
- être motivants et désirables, c'est-à-dire être conformes aux valeurs de l'individu et de l'organisme.

Exemple d'objectifs appropriés:

- Produire une évaluation complète de tel secteur d'activités à l'intention du C.A. pour le 31 mars.
- Produire et distribuer, au cours de l'année qui vient, quatre numéros de huit pages du bulletin d'information de l'organisme.
- ➡ Impliquer, au cours de l'année, une équipe de dix bénévoles dans la production et la distribution du bulletin d'information.
- Augmenter, de façon permanente, de 20% le nombre de bénévoles actifs pour chacun des trois programmes d'activités de l'organisme d'ici trois mois.
- Réaliser, en novembre prochain, une soirée bénéfice qui rapportera des revenus nets de 10 000 \$.

Après avoir formula les objectifs, l'employé(e) rencontre à nouveau la personne qui le supervise pour valider les objectifs. Celle-ci les approuve tel quel ou peut demander des modifications ou des précisions.

La priorisation des objectifs et des échéances

Lorsque les objectifs sont mutuellement acceptés, l'employé(e) et la personne qui le supervise décident de la priorité qu'on doit leur accorder. Ils complètent à cet effet la section II du formulaire. us prévoient des moments pour vérifier les progrès accomplis en cours de mandat, cc qui leur permettra d'aplanir les difficultés au fur et à mesure, de vérifier les écarts et de les combler, au besoin. Chacun prend note dans son agenda des rencontres ainsi prévues.

L'évaluation du rendement

Au cours de l'année, l'employé(e) et la personne responsable de son évaluation se réunissent aux moments fixés pour examiner le progrès accompli et les problèmes surgissant en cours de route. A la fin de l'année visée par 1'évaluation, au font le sommaire





des progrès accomplis au cours des 12 derniers mois. La personne responsable de 1'évaluation comp1éte la section III du formulaire.

La démarche suivie pour l'examen du rendement au travail est la suivante :

- ♥ évaluer la progression des travaux et les problèmes rencontrés en:
 - encourageant l'employé(e) à évaluer son propre rendement;
 - faisant le diagnostic des problèmes selon leurs causes.
- Planifier le développement de l'employé(e) en:
 - déterminant les programmes de formation appropriés;
 - élaborant le support et l'encadrement nécessaires.

La personne responsable de l'évaluation pose les questions suivantes à l'employé(e) au cours de la rencontre d'évaluation :

- Jusqu'à quel point les objectifs ont-ils été atteints ?
- Quels problèmes se sont posés en cours de route ?
- Quels objectifs n'ont pas été réalisés ? Quels problèmes particuliers se sont posés à leur sujet ?
- Quelles responsabilités sont sujettes à négociation ou à addition ?
- Qu'est-ce que je peux faire ou ne pas faire pour t'aider à :
 - mieux accomplir tes tâches et aplanir tes difficultés?
 - réaliser tes objectifs ?
- ♥ Es-tu satisfait(e) de l'appui que tu reçois ?

Le degré de réalisation des objectifs

La section IV du questionnaire est complétée par la personne responsable de l'évaluation suit à une discussion avec l'employé(e).

L'évaluation géniale pour la réalisation des objectifs

A la section V du questionnaire, la personne responsable de l'évaluation, suite à la rencontre avec l'employé(e), présente une appréciation globale du rendement de l'employé(e) en ce qui concerne la réalisation des objectifs.





L'évaluation des responsabilités régulières

La section VI du questionnaire est remplie par (a personne responsable de l'évaluation suite à une rencontre avec l'employé(e).

L'évaluation générale pour l'ensemble des responsabilités régulières

A la question VII du questionnaire, la personne responsable de l'évaluation, suite à la rencontre avec l'employé(e), présente une appréciation globale du rendement de l'employé(e) en ce qui concerne l'ensemble de ses responsabilités régulières.

Le plan de formation prévu

L'employé(e) et la personne responsable de son évaluation élaborent le plan de formation et le développement de l'employé(e) pour l'année à venir. Ce plan de formation doit tenir compte à la fois des correctifs à apporter par rapport de l'année de travail évalué et des compétences à acquérir en fonction des tâches et responsabilités qui seront confiées a l'employé(e) au cours de la prochaine année. Cette étape est l'occasion de commencer un nouveau cycle d'évaluation annuelle du rendement. La personne responsable de l'évaluation se base sur les besoins exprimés par l'employé(e), alors que celui-ci doit harmoniser ses besoins avec ceux de l'organisme.

Commentaires de l'employé(e)

La section IX du questionnaire doit être remplie par l'employé(e) évalué(e). II (elle) fait part de ses commentaires généraux, y compris les désaccords qui ont pu surgir avec la personne responsable de l'évaluation au cours du processus.

Tous deux signent le questionnaire. Celui-ci servira de base, avec les questionnaires des autres employés(es), à la rédaction du rapport global d'évaluation du personnel qui est soumis annuellement au C.A. Par la suite, le questionnaire, qui doit demeurer confidentiel, est verse au dossier de l'employé(e).





Planification du rendement

La formulation des objectifs	La priorisation
L'employé(e) formule un objectif (tout au	Objectifs prioritaires
plus deux) pour chaque tâche qui lui est confiée.	2. Objectifs secondaires
Connee.	3. Autres objectifs



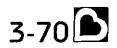


Évaluation du rendement

Les résultats obtenus et les com-	Le degré de la réalisation des objectifs						
mentaires sur les objectifs réalisés Les objectifs ont-ils été réalisées? Quelle est	Dépassées	Complètement atteints	Pas complètement atteints	Non-satis- faisants			
Les objectifs ont-ils été réalisées? Quelle est l'importance de ces objectifs par rapport aux but poursuivis par l'organisme? Des circonstances particulières ont-elles entraînées la modification des objectifs ou des résultats? Comment l'employé(s) s'y est-il pris pour la réalisation de ces objectifs?		atteints	atteints	faisants			

l'é	évaluation générale pour la réalisation des objectifs
Co	ommentaires
1	





Évaluation du fonctionnement

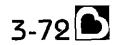
Ľá	L'évaluation des responsabilités régulières						
Si l'employé(e) est coté au-dessus ou au-dessous de « compétent », vous devez inscrire un commentaire dans l'espace approprié.							
		Exceptionnel	Dépasse souvent les at- tentes	Compétent	A besoin d'aide et de direc- tion	Non satisfaisant : A besoin de su- pervision, de façon suivie	
1)	Planification et organisation :						
	Planifie ses activités à l'avance, établit ses priorités, anticipe les ressources nécessaires.						
Co	Commentaire:						
2)	Suivi:						
	Toujours averti de l'état des tâ- ches, s'en tient à l'échéancier, res- pecte ses engagements.						
Co	ommentaire :						
3)	Idées et approche :					3	
	Propose des améliorations, tente de nouvelles approches, disposé à faire des essais à assumer certains risques.						
Co	ommentaire :					;	
4)	Leadership :						
	Motive, guide, encourage, stimule la collaboration.						
$C_{\mathcal{C}}$	ommentaire :						





	Exceptionnel	Depasse souvent les at- tentes	Competent	A besoin d'aide et de direc- tion	Non satisfaisant A besoin de su- pervision, de façon suivie
5) Communications: Aptitudes à s'exprimer verbalement et par écrit, comprend et					
suit les directives					
Commentaire :					ļ
6) Travail en groupe:					
Relations avec les bénévoles, la direction, les collègues et les au- tres organismes.					
Commentaire :					
7) Perfectionnement:					
Cherche à améliorer ses connais- sances et ses compétences.					
Commentaire:					
8) Autre (spécifiez) :					
Commentaire :					
L'évaluation générale des re:	sponsabilité	s réguli	ières		
	Exceptionnel	Dépasse souvent les at- tentes	Competent	A besoin d'aide et de direc- tion	Non satisfaisant A besoin de su- pervision, de façon suivie
(Sommaire de la section VI) Commentaire :					





Plan de formation et commentaires

l'évaluation des besoins et c	lu plan de f	formation			
Décrire ci-dessous les projets de perfe	ctionnement de l'employé(e) pour les 12 prochains mois.				
Commentaires de l'employé((s)				
L'employé(s) inscrit ici tout autre com rapport d'évaluation	mentaire perti	nent. Il peur indiquer tout désaccord imp	portant avec le		
		<u></u>			
Io déalana auga ao namant a été d	igautá axocu	mai la comprende que ma cicada	rwo ci		
		moi. Je comprends que ma signatu je suis d'accord avec tout ce qui pi			
					
Signature de l'employé(e)	Date	Signature de l'employeur	Date		
Titre		Titre			





Modèle 6 - Sommaire des qualités et compétences de dirigeant

	L'employé ne manifeste pas les qualités et com- pétences exigées	L'employé manifeste de façon continue les qua- lités et compétences exigées	L'employé manifeste de façon continue des qua- lités et compétences supérieures	
QUALITÉS ET COMPÉTENCES				
Esprit d'équipe				
Leadership				
Variété des appro- ches				
Communication verbale				
Communication écrite				
Planification et orga- nisation				
Prise de décisions			,	
Esprit innovateur et créativité				
Résistance à la ten- sion				
Capacité de faire face à l'ambiguïté				
Motivation professionnelle	•			
Autres qualités et compétences				
			<u></u>	
Sommaire des qualités	et compétences			
				



Section 4 : La rémunération

Introduction

Les organismes communautaires ont à gérer des employés salariés qui font partie de la permanence et un ensemble plus ou moins large de bénévoles. La gestion des salaires s'adresse principalement aux employés de la permanence. La rémunération est un aspect délicat de la gestion des ressources humaines dans le milieu communautaire et, plusieurs questions se posent à vous lorsque vous aurez à gérer cette fonction: comment respecter les principes d'équité entre les différents emplois et entre les différents individus occupant ces emplois; comment s'assurer que les salaires attribués sont compétitifs pour le secteur communautaire? Quels avantages sociaux pourriez-vous inclure dans la rémunération de vos employés afin de continuer à les motiver? Quel lien devrait exister entre les salaires et le rendement?

La rémunération globale de vos employés est un aspect de la gestion qui peut être adapté aux besoins de vos employés et de votre organisation, tout en respectant quelques principes de base qui assurent une gestion saine. Ce chapitre présente les éléments à retenir lorsque vous aurez à développer un système de rémunération pour votre organisation. Quelle que soit la taille de votre organisation, de votre budget annuel et quel que soit le nombre d'emplois que vous avez pour le moment, pour gérer la rémunération de votre organisation vous aurez à travailler sur les éléments suivants, autour desquels le chapitre est organisé:

- Pourquoi une politique salariale et quelles en sont les composantes
- Comment établir une évaluation des emplois
- Comment développer une structure salariale
- Comment déterminer les salaires individuels
- Quels avantages sociaux offrir à vos employés

Enfin, le chapitre propose quelques exemples et outils en rémunération





Utilité et composantes d'une politique de rémunération

L'établissement d'une politique salariale au sein de votre organisation est souhaitable car elle permet de clarifier pour les employés les règlements en vigueur ainsi que les avantages auquel il a droit en tant qu'employé. De plus, l'existence d'une telle politique évite des malentendus et clarifie qui a droit à quoi et pour quelles raisons. Une politique salariale permet d'avoir des pratiques de gestion saines et standardisées qui renforcent l'équité au sein de votre organisation.

Pour les organismes communautaires, la politique de rémunération peut demeurer très simple. Inutile de vous embarquer dans un processus long et coûteux si vous avez, par exemple moins de dix employés à gérer! Par contre, soyez sûr d'inclure les éléments suivants:

- Les principes de base que votre politique met de l'avant (par exemple, l'équité, la reconnaissance du rendement, etc.);
- Les liens entre les salaires et les descriptions d'emplois et la structure salariale. Il serait bon d'inclure à ce moment la structure salariale de votre organisation afin que tout employé soit mis au courant. Il serait également bon d'indiquer pour vos employés les éléments qui pourraient éventuellement affecter les budgets des salaires (par exemple, la coupure de subventions particulières);
- Les données nécessaires sur les jours et la fréquence des paies (à quels intervalles, etc.);
- La politique quant aux remboursements de frais particuliers (par exemple: taxi, repas s'ils sont en représentation pour l'organisation);
- Les avantages sociaux: tant ceux requis par la loi (congé légal) que ceux offerts par votre organisation (vacances, temps supplémentaire, congés de maladie, RÉER, etc.).

Souvenez-vous toutefois que la politique salariale que vous développerez devra refléter vos valeurs et vos principes de gestion.





L'évaluation des emplois

Évaluer les emplois signifie leur accorder un ordre de valeur selon leurs exigences relatives (basé sur des critères clairement définis) afin de les rémunérer de façon équitable. La plupart des organisations évaluent donc leurs emplois, le plus souvent en les comparant pour déterminer la valeur de chaque emploi.

Pour pouvoir évaluer vos emplois il faut avoir déjà développé vos descriptions d'emploi, qui indiquent la nature des tâches à effectuer, les responsabilités et les exigences de cet emploi. Une fois cet exercice terminé, vous pourrez alors entreprendre l'évaluation des emplois selon la méthode qui vous semble la plus appropriée.

Pour évaluer vos emplois vous pourrez utiliser plusieurs méthodes, par exemple celle de l'analyse des emplois qui demande que vous ayez en place des descriptions d'emploi réalistes et à jour. Ou bien, vous pouvez procéder par un questionnaire et mener une enquête complétée par le supérieur immédiat, soit par celui qui occupe le poste. D'autres méthodes existent qui s'adressent surtout à des organisations plus complexes.

Identifier les facteurs d'évaluation des emplois

La première étape de votre évaluation des emplois consiste à déterminer les facteurs selon lesquels vous allez évaluer ces emplois. Ces facteurs peuvent varier d'une organisation à l'autre mais l'important est de sélectionner des facteurs qui sont importants pour l'emploi, faciles à comprendre par l'employé, clairs, indépendants, et cohérents avec les valeurs de votre organisation. Si vous hésitez parmi différents facteurs, la liste suivante présente des facteurs que l'on retrouve dans des organisations comme les vôtres :

- Les responsabilités / Liberté d'action
- La formation (compétences ou expérience requises pour l'emploi)
- Communication
- Impact du rôle / des résultats, sur votre organisation

Bien sûr, il s'agit ici d'exemples, vous pouvez décider d'utiliser des facteurs différents. Cependant les quatre facteurs ci-dessus sont un excellent point de départ et ont été utilisés par plusieurs organismes communautaires.

L'important demeure de dialoguer avec vos employés, votre CA lorsque vous aurez à faire un choix de facteurs pour vérifier que ces facteurs leur semblent appropriés



4-4

On utilise ces quatre critères pour classer les emplois dans les différents niveaux définis par ces critères. La marche à suivre la plus simple est de faire un classement préliminaire basé uniquement sur le critère qui vous semble le plus important (par exemple, responsabilité) et ensuite de s'assurer que les autres critères viennent confirmer ou raffiner (par exemple, le rôle de Directeur général implique énormément de responsabilités et est, en général, le poste le plus important d'un Centre ou organisme communautaire). Il se pourrait que dans certains organismes l'emploi de leveur de fonds soit aussi important que celui de la Direction générale, car le budget de l'organisation est en péril. Dans cet exemple, les deux emplois seraient peut-être équivalents car la communication exigée pour le leveur de fonds compenserait pour les responsabilités de la Direction générale).

Il faut aussi s'assurer d'une cohérence de la classification entre les différents emplois. Identifier les facteurs d'évaluation est un exercice que le gestionnaire peut amorcer et, par la suite faire valider par d'autres membres du personnel pour s'assurer que toutes les dimensions de l'emploi sont bien couvertes.

Les exemples présentés ci-dessous peuvent vous servir de guide pour développer votre grille. Dans ces exemples, les quatre facteurs ont été organisés en cinq niveaux, chacun de ces niveaux exigeant un degré de plus en plus grand pour chacun des facteurs. Le niveau 1 comprendrait par exemple tous les emplois cléricaux. Le niveau 2 les agents de projets, le niveau 3 les agents de programme, le niveau 4 les coordinateurs et le niveau 5 le ou les Directeurs. Cette grille peut être adaptée à vos besoins.



La responsabilité

Les responsabilités de l'emploi peuvent être des responsabilités par rapport à des personnes, à un budget, à des prises de décisions, à des investissements, etc. C'est en général le facteur le plus important, et vous pouvez catégoriser vos emplois selon le degré de responsabilité qu'il exige selon les échelons ci-dessous.

Les différents niveaux pour le facteur responsabilité

Facteur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Responsabilité	Travail de routine ef- fectué sous sur- veillance.	Travail demande des prises de décision simples	Travail exige la direc- tion et le suivi des ac- tivités selon une procédure établie	Travail exige l'organisation, la di- rection et le suivi de certaines politiques et procédures et activités	Travail exige la plani- fication l'organisation la direction et le suivi des politiques, procé- dures et activités là où le budget est le plus élevé



4-6



Expérience et formation

Ce facteur englobe à la fois la formation académique (formelle), la formation sur le tas, l'expérience professionnelle ou l'expérience de vie. C'est un facteur à juger avec bon sens. C'est à vous de juger, en dialoguant avec vos employés et votre Conseil d'administration.

Les différents niveaux pour le facteur expérience et formation

Facteur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Expérience et forma- tion	Secondaire V ou équivalent. Moins d'un an d'expérience dans un emploi compara- ble.		D.E.C. spécialisé ou équivalent. Trois ans d'expérience dans un emploi équivalent.	Certificat universitaire spécialisé ou équiva- lent. Trois à cinq ans d'expérience dans un emploi comparable.	Baccalauréat spéciali- sé ou équivalent. Cinq ans ou plus dans un emploi comparable

L'impact

L'impact sur votre organisation signifie les effets que les actions de l'employé dans un emploi donné ont sur l'organisation. Ainsi, certains emplois, n'ont pas de conséquence fâcheuse s'ils sont mal effectués. Pour d'autres emplois critiques, les conséquences d'une erreur peuvent être désastreuses. Encore une fois il faut juger chaque emploi, un à la fois.

Les différents niveaux pour le facteur impact

Facteur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Impact	Aucun impact sérieux. Les erreurs possibles ne nuisent pas à l'organisation	L'impact sur l'organisation est mi- neur. Les erreurs cau- sent de petits ennuis à l'organisation.	L'emploi a un impact moyen sur l'organisation. Les er- reurs peuvent entraî- ner des incidents fâcheux.	L'emploi a des réper- cussions importantes sur l'organisation	L'emploi a un impact majeur sur l'organisation. Des erreurs pourraient mettre l'organisation en péril



La communication

Dans les organismes communautaires, le contact avec le public, la communauté est important et vous pouvez donc décider d'inclure la communication comme un facteur à partir duquel vous aurez à évaluer vos emplois.

Les différents niveaux pour le facteur communication

Facteur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Communication	Recevoir et échanger des renseignements avec tact et courtoisie	Explique et interprète des renseignements ou idées et démontre tact, courtoisie et écoute attentive	Conseille et guide des personnes dans la solution de problèmes	Discute de problèmes afin d'obtenir une col- laboration . Requiert une capacité de per- suasion	Doit conclure des ac- cords entre des per- sonnes et faire preuve de capacités

Une grille qui résumerait tous ces facteurs ensemble ressemblerait au tableau ci-dessous :





Grille d'évaluation

Niveau	Responsabilités	Expérience et formation	Impact	Communications
1	Travail de routine effectué sous surveillance.	Secondaire V ou équivalent. Moins d'un an d'expérience dans un emploi compara- ble.	Aucun impact sérieux. Les erreurs possibles ne nuisent pas à l'organisation	Recevoir et échanger des renseignements avec tact et courtoisie
2	Travail demande des prises de décision simples	Secondaire V ou équivalent. Un à deux ans d'expérience dans un emploi compara- ble.	L'impact sur l'organisation est mineur. Les erreurs causent de petits ennuis à l'organisation.	Explique et interprète des renseignements ou idées et démontre tact, courtoisie et écoute attentive
3	Travail exige la direction et le suivi des activités selon une procédure établie	D.E.C. spécialisé ou équivalent. Trois ans d'expérience dans un emploi équivalent.	L'emploi a un impact moyen sur l'organisation. Les er- reurs peuvent entraîner des incidents fâcheux.	Conseille et guide des per- sonnes dans la solution de problèmes
4	Travail exige l'organisation, la direction et le suivi de certaines politiques et pro- cédures et activités	Certificat universitaire spé- cialisé ou équivalent. Trois à cinq ans d'expérience dans un emploi compara- ble.	L'emploi a des répercus- sions importantes sur l'organisation	Discute de problèmes afin d'obtenir une collaboration . Requiert une capacité de persuasion
5	Travail exige la planification l'organisation la direction et le suivi des politiques, procédures et activités là où le budget est le plus élevé	Baccalauréat spécialisé ou équivalent. Cinq ans ou plus dans un emploi compa- rable.	L'emploi a un impact majeur sur l'organisation. Des er- reurs pourraient mettre l'organisation en danger.	Doit conclure des accords entre des personnes et faire preuve de capacités de né- gociation et de persuasion d'un niveau élevé.

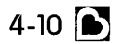
Toutefois, l'utilisation d'une grille ne devrait pas être faite de façon automatique car vous pourriez en effet tomber dans des comportements qui ne refléteraient pas véritablement la valeur des emplois. Ainsi, si vous décidez que tous les emplois cléricaux seront d'un niveau un vous sous-entendez que tous ces emplois n'exigent qu'un niveau de base de communication. Si cela est vrai peut-être pour l'aide comptable, cela l'est beaucoup moins avec la réceptionniste qui prend tous les appels. Comment alors comparer ces emplois? Il vous faut donc procéder à une pondération des facteurs pour chacun des emplois.



Formation académique et expérience de travail

NIVEAU	ACADÉMIQUES	EXPÉRIENCE
1	Sec. V ou l'équivalent	Moins de 6 mois
2	Sec. V ou l'équivalent	6 mois à 1 année
3	D.E.P. Secrétariat ou l'équivalent	1 année et plus
4	1 année d'études collégiales ou l'équivalent	3 années et plus
5	D.E.C. spécialité pertinente ou l'équivalent	3 années et plus
6	Certificat universitaire (spécialité pertinente) ou l'équivalent	4 années et plus
7	Baccalauréat (spécialité pertinente) ou l'équivalent	3 années et plus
8	Baccalauréat (spécalité pertinente) ou l'équivalent	5 années et plus

N.B.: 2 années d'expérience équivalent à une année de scolarité



Pondérer les facteurs

Lorsque les facteurs ont été identifiés, l'étape suivante consiste à déterminer l'importance de chacun de ces facteurs, car certaines caractéristiques de l'emploi devraient être rémunérées davantage que d'autres. C'est ce qu'on appelle la pondération qui doit refléter les objectifs et les valeurs de votre organisation. Ainsi, par exemple, pour un emploi de comptable ou teneur de livres, ayant à gérer les finances de l'organisme communautaire, le facteur responsabilité est plus important que le facteur communication si votre comptable est peu en contact avec le public.

La pondération est fondamentalement une question de bon sens. Vous devez en effet vous poser les questions suivantes : Qu'est-ce qui est vraiment important pour que CET l'emploi soit bien effectué? Vous aurez peut-être des résultats surprenants.

- Par exemple, certains organismes communautaires mettront plus d'emphase sur le facteur communication pour l'emploi de Directeur si par exemple le directeur doit dans le prochain mandat traiter avec des bailleurs de fonds ou faire de la levée de fonds. Si par contre, le directeur doit avoir à gérer des dossiers difficiles du milieu communautaire (implanter une nouvelle politique telle que le virage ambulatoire) le facteur responsabilité et impact seront plus importants pour cet emploi. Ainsi, pour le même emploi, les facteurs importants varient d'une situation à l'autre.
- Pour un poste de réceptionniste qui au niveau des responsabilités demande un travail de routine, mais qui au niveau du facteur de la communication peut exiger beaucoup, le facteur communication peut être très important.

Pour arriver à déterminer l'importance de chaque facteur pour chacun des emplois, vous pouvez travailler de façon participative avec vos employés pour arriver ensemble à une détermination qui reflète les composantes de l'emploi et qui semble aussi acceptable à celui qui occupe cet emploi.

Les échelles salariales vont vous permettre de déterminer vos salaires. Ainsi, à chaque niveau correspond une échelle salariale (c'est-à-dire un ordre de grandeur du salaire, soit par exemple de 22,000\$ à 28,000\$).

On utilise l'échelle de la manière suivante : le milieu correspond à quelqu'un qui a les pleines compétences pour le poste et qui remplit ses fonctions de manière satisfaisante (dans l'exemple ci-dessus, le milieu correspondrait à 25,000\$ qui serait le salaire que quelqu'un qui accomplit le travail de manière satisfaisante devrait gagner). Sur cette même échelle, un employé en développement se retrouve autour de 80-90% de ce point



de milieu de l'échelle (soit 22,000-23,000\$0. Un employé ayant une longue expérience dans cet emploi se trouvera à 120% de l'échelle (28,000\$).

Pour savoir quel devrait être le salaire moyen pour chaque emploi (salaire d'un individu à pleine maturité), la Direction peut se servir des enquêtes salariales qui correspondent au secteur bénévole (La FCABQ en a commandité une en 1997), ou regarder ce qui de donne sur le marché en s'informant auprès d'autres organismes.

Attacher des salaires pour chaque emploi selon la progression dans l'emploi

80%	90-95%	100%	105-110%	120%
Dévelo	ppement	Maturité	Ava	ıncé

Exemple de grille salariale à huit niveaux

CLASSES	MINIMUM	MILIEU	MAXIMUM
1	13 650	17 060	20 472
2	14 560	18 200	21 840
3	16 380	20 475	24 570
4	18 200	22 750	27 300
5	20 020	25 025	30 030
6	24 570	30 713	36 855
7	27 300	34 125	40 950
8	30 030	37 538	· 45 000 et plus

Notons que cette grille des salaires est en vigueur pour des emplois effectués 35 heures par semaine sur une base de 52 semaines. La section outil vous présente quelques grilles qui peuvent être utilisées de façon conjointe avec celles incluses dans le chapitre. Elles ont été développées à la suite d'une enquête auprès du secteur communautaire et bénévole. Aussi vous y trouverez une grille des salaires en fonction de la formation académique.

Déterminer le salaire individuel de vos employés

Déterminer le salaire individuel de chaque employé est une tâche importante qui incombe à la Direction générale et qui demande du bons sens et une bonne compréhension de votre organisation, de ses valeurs, et de ses ressources. La première chose à faire à cette étape est de positionner l'individu dans l'échelle salariale (c'est-à-dire déterminer si cette personne est en développement, à maturité ou avancé pour le niveau d'emploi qu'il occupe). Ce positionnement doit tenir compte de plusieurs choses comme, par exemple, de l'appréciation du rendement individuel, et de l'expérience



4-12

pertinente, des attentes. Une fois que vous avez positionné l'individu sur l'échelle il faut alors comparer le salaire actuel de la personne au salaire auquel cette personne aurait droit selon l'échelle salariale. Si un écart existe, il peut être dû à plusieurs choses : l'historique de votre organisme (le CA influence les salaires à la baisse ou à la hausse, le fait qu'il n'y a pas eu de révision de salaires depuis plusieurs années, les coupures budgétaires, etc.) on décide d'une progression salariale normale, ou ralentie selon la progression des carrières et le budget de votre organisme. À partir du budget l'organisme peut décider d'allouer des salaires. On essaie de concilier beaucoup de considérations ensemble (pas seulement le positionnement). La Direction générale et le conseil d'administration doit regarder le budget et mettre tout cela ensemble (récente augmentation, budget, rendement individuel, le message que l'on veut donner aux employés) et équilibrer le tout.

Déterminer les niveaux des emplois, et par conséquent le salaire individuel, dépend également du budget de votre organisation, du nombre d'employés à gérer et du nombre de bénévoles qui offrent leurs services à votre organisation.

Dans l'exemple ci dessous, il est intéressant de constater que, pour un même emploi de coordonateur ou directeur général, le budget, le nombre de permanents et de bénévoles classerait cet emploi dans une classe pouvant aller de 3 à 5 (considérant dans cet exemple le niveau 5 comme le plus élevé). Il faut donc être prudent et sensé dans l'interprétation et l'utilisation des grilles, afin de déterminer le salaire individuel.

Exemple de direction exercée

NIVEAU	BUDGET	# EMPLOYÉS	# BÉNÉVOLES
5	80 - 100 000 \$	1 t. plein	= ou - 100
6	101 – 150 000 \$	2 à 3 t. plein	100 à 250
		1 t. partiel	
7	151 - 250 000 \$	4 t. plein	251 à 350
		1 t. partiel	
8	251 - et plus	4 t. plein et +	350 et +
		2 t. partiel et +	



Les avantages sociaux possibles

De nos jours, compte tenu des ressources limitées des organismes et de la compétition qui existe pour les employés performants, le salaire de base ne suffit souvent pas pour garder vos employés. Le CA se retrouve souvent dans une situation où le salaire peut être complété par des avantages sociaux qui permettent d'attirer des employés.

Vous pouvez, par exemple avoir des avantages qui touchent les conditions de travail (plus de vacances, horaires plus souples, travail partagé entre la maison et le lieu de travail, vendredi après-midi libre durant l'été). Vous pouvez aussi avoir des avantages tels que les rabais de groupe sur différents services rendus dans la communauté (location d'auto, abonnement au Centre de conditionnement physique, accès à des loisirs). Certains organismes communautaires offrent des avantages sociaux tels qu'une contribution au RÉER (voir l'exemple de la FCABQ). L'important est que la Direction générale et le CA doivent consulter les employés pour savoir ce qui, en delà du salaire de base, rendrait la rémunération plus attrayante. Il est important que la CA approuve la rémunération globale de l'ensemble des employés de l'organisme. De plus, les organismes doivent prendre en considération le fait qu'ils sont, en premier lieu, des employeurs. A cet égard chaque organisme est assujetti aux normes minimales du travail de la province du Québec et cela pour chacun des aspects de la gestion des ressources humaines.

Exemples de grilles salariales et autres pratiques de rémunération

Exemple de documents du milieu :

Condition de travail des employées et employés, FCABQ, mai 1998	p. 4-15
Grilles d'élaboration politique salariale du Centre d'action bénévole de Farnham Inc	p. 4-35



Outils d'élaboration de grilles salariales



FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC

GUIDE

DES CONDITIONS DE TRRVAIL

DES EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS

Adopté le 7 mai 1998

Rétroaction au 1er avril 1998





Table des matières

Chapitre 1	Buts et objectifs
Chapitre 2	Définition des termes
Chapitre 3	Conditions salariales
Chapitre 4	Politique d'embauche
Chapitre 5	Période de probation
Chapitre 6	Évaluation
Chapitre 7	Formation et perfectionnement des employées et employés
Chapitre 8	Congédiement, licenciement, démission
Chapitre 9	Horaire de travail
Chapitre 10	Temps supplémentaire
Chapitre 11	Vacances annuelles
Chapitre 12	Congés fériés
Chapitre 13	Congés sociaux
Chapitre 14	Congés civils
Chapitre 15	Congés sans solde
Chapitre 16	Congés de maternité et paternité
Chapitre 17	Congés de maladie
Chapitre 18	Accidents de travail
Chapitre 19	Assurances collectives
Chapitre 20	Assurances affaires
Chapitre 21	Participation à des réunions ou activités
Chapitre 22	Supérieur immédiat
Chapitre 23	Remboursement des frais de déplacement
Chapitre 24	Modification
Chapitre 25	Entrée en vigueur



Chapitre 1 Buts et objectifs

- 1.1 Favoriser des relations ordonnées et claires entre les employées et employés de la FCABQ et leur employeur.
- 1.2 Définir les conditions de travail des dites employées en ce qui concerne leur rémunération, leurs conditions d'embauche et autres conditions de travail.
- 1.3 Établir un système ordonné de règles de travail en conformité avec la mission générale de la FCABQ.
- 1.4 Confidentialité : Tous les renseignements concernant la source, l'emploi, la rémunération et les dossiers du personnel, doivent être traités comme strictement confidentiels par tous les employés qui ont accès et ne pas faire objet de discussions avec ceux qui n'ont pas accès ou leur être révélés.



Chapitre 2 Définition des termes

- 2.1 Employée permanente / employé permanent : Désigne tout employé qui occupe un poste régulier, à temps plein ou à temps partiel et qui satisfait aux exigences de la probation.
- 2.2 Employé (e) cadre : Désigne tout employé permanent qui occupe le poste de la direction générale.
- 2.3 Employé (e) temporaire ou occasionnel : Désigne tout employé embauché en raison d'un surplus de travail occasionnel ou pour la réalisation d'un projet particulier et pour une période de temps déterminée lors de son embauche.
- 2.4 Employé (e) contractuel (le) : Désigne tout employé embauché (e) en raison d'un travail particulier ou pour la réalisation d'un projet particulier et pour une période de temps déterminée lors de son embauche.
- 2.5 Conjoint légal : Un homme et une femme qui sont mariés.
- 2.6 Conjoint de fait : Le fait pour une personne non-mariée de résider en permanence depuis plus d'un an avec une personne de sexe différent ou non qu'elle présente ouvertement comme son conjoint.
- 2.7 Règle d'interprétation : Les mots employés au genre masculin comprennent le féminin et vice-versa.





Chapitre 3 Conditions salariales

- 3.1 Les employés de la FCABQ sont rémunérés selon la politique salariale développée en fonction des descriptions de tâches et l'équité salariale.
- 3.2 Au 1er octobre de chaque année, les membres du conseil d'administration attribue une augmentation salariale correspondant à l'augmentation de l'indice de la vie.
- 3.3 L'employé qui satisfait aux normes du poste lors de l'évaluation annuelle peut recevoir une augmentation statutaire, pour autant que la situation financière globale de la FCABQ le permette.
- 3.4 Fonds de retraite : La FCABQ versera une part de 4% du salaire brut de ses employés permanents aux fonds d'épargne retraite de ses employés et ce à condition que les employés permanents fournissent le même pourcentage. Les employés permanents peuvent, s'ils le désirent contribuer un pourcentage supérieur à 4%.
- 3.5 Les employés contractuels peuvent, s'ils le désirent contribuer aux fonds d'épargne retraite de la FCABQ. Cependant, la FCABQ ne versera aucune part aux fonds de retraite.
- 3.6 Payement des salaires : Les salaires sont versés à tous les jeudis, pour la période de paye prenant fin le vendredi de la même semaine de paye. Un talon, indiquant le salaire de base et le détail des différentes retenues faites à la source, accompagnera chaque chèque de paye. Les chèques sont remis à l'employé sous enveloppe scellée.



Chapitre 4 Politique d'embauche du personnel

- 4.1 La direction générale, de par sa fonction, voit à la sélection, l'embauche, le placement et le congédiement des membres du personnel.
- 4.2 La procédure régulière de sélection est : Que les postes à pourvoir soient comblés par voie d'affichage interne et / ou externe.
- 4.3 Les promotions au sein de la FCABQ sont reliées au rendement de l'employé, à sa compétence, à son aptitude et à son habilité à accéder à un poste supérieur.

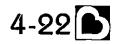
Chapitre 5 Période de probation

- 5.1 Tout employé embauché à un poste permanent doit subir une période de probation avant d'acquérir le statut d'employé permanent pour une période de 90 jours calendrier.
- 5.2 Dans le cas de la direction générale, la période de probation est définie par le conseil d'administration.

Chapitre 6 Évaluation du rendement

- 6.1 Pour permettre aux employés d'améliorer la qualité professionnelle de son travail, le conseil d'administration évaluera annuellement le rendement de la direction générale dans l'exercice de ses fonctions.
- 6.2 La direction générale évaluera annuellement le rendement des employés dans l'exercice de leur fonction. La direction générale doit présenter un résumé des évaluations du personnel au





conseil d'administration au plus tard le 1er octobre de chaque année.

- 6.3 Pour être constructive, l'évaluation doit viser deux buts :
- ° La gratification de la personne évaluée en faisant ressortir ses réussites et ses points forts ;
- ° L'amélioration de son rendement par l'intermédiaire d'un encadrement et d'un soutien appropriés et / ou d'un programme de formation et de développement établi en fonction des besoins déterminés par l'évaluation.

Chapitre 7 Formation et perfectionnement

- 7.1 Dès son embauche, l'employé entre en période d'intégration. La direction générale doit lui remettre les documents nécessaires à une bonne connaissance et compréhension de l'historique de la FCABQ, sa mission, ses objectifs, les dossiers en cours, les dossiers directement reliés à sa tâche ainsi que l'ensemble des dossiers de la FCABQ.
- 7.2 La FCABQ favorise le perfectionnement de ses employés par le biais de participations à des réunions, séminaires et autres cours de formation reconnus qui sont directement reliés au champ d'action, activités et objectifs de la FCABQ.
- 7.3 La FCABQ doit prévoir un budget minimum de 1% du budget global pour les activités de formation et de perfectionnement de son personnel.
- 7.4 La direction générale doit présenter annuellement un plan de formation du personnel aux membres du conseil d'administration.





Chapitre 8 Congédiement, licenciement, démission

- 8.1 L'employeur doit respecter les prescriptions de la Loi sur les normes du travail lorsqu'il procède au congédiement ou au licenciement d'un employé.
- 8.2 Un employé peut en tout temps remettre sa démission en avisant par écrit l'employeur au moins deux semaines avant la date effective de départ.
- 8.3 La direction générale est responsable du congédiement des employés de la FCABQ.

Chapitre 9 Horaire de travail

- 9.1 Les heures normales d'ouverture de la FCABQ sont du lundi au vendredi, de 09h00 à 17h00.
- 9.2 La durée de la semaine de travail est de 35 heures.
- 9.3 Compte tenu de certaines activités et / ou de surplus de travail, le personnel peut être appelé à travailler en dehors des heures de travail prescrites, pour répondre aux exigences du fonctionnement de la FCABQ. Pour tout travail autorisé en dehors des heures normales d'ouverture, l'employé pourra récupérer en congés les heures supplémentaires de travail et cela après entente avec la direction générale.
- 9.4 Après autorisation de la direction générale, un employé peut avoir un horaire variable.



Chapitre 10 Temps supplémentaires

- 10.1 Tout travail effectué par un employé en dehors des heures régulières est considéré comme du temps supplémentaire. Le temps supplémentaire de tout employé doit être approuvé par la direction générale.
- 10.2 Le temps supplémentaire ne peut être remboursé en argent mais considéré comme temps accumulé.
- 10.3 Calcul des heures accumulées : Tout heure travaillée en sus de la semaine normale de travail (selon les normes du travail), est reprise à temps et demie.
- 10.4 Modalités pour la reprise de temps :
- ° L'employé ne peut prendre plus d'une semaine ouvrable par période de six (6) mois.
- ° Toute reprise de temps doit être demandée à la direction générale pour approbation.
- 10.5 Départ de l'employé : La FCABQ doit verser en même temps que le dernier versement de salaire le temps non repris si l'employée quitte son emploi avant d'avoir pu reprendre ses congés accumulés.

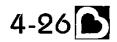




Chapitre 11 Vacances annuelles

- 11.1 Période de référence : La période de référence pour tous les congés est du 1er avril au 31 mars, soit l'année financière de la FCABQ. Chaque employé a droit à des vacances annuelles payées selon le nombre d'année de service continu au 31 mars de l'année précédente.
- 11.2 L'employeur offre à tous ses employés permanents à plein temps quatre (4) semaines de vacances annuelles payées. Les employés permanents à temps partiel ont droit aux vacances annuelles payées selon le prorata de journées travaillées au cours de l'année.
- 11.3 Tout employé peut s'entendre avec la direction générale pour prendre des vacances par anticipation.
- 11.4 Advenant le cas où un employé ne compléterait pas son année de travail, l'employeur ajustera à son départ les journées de vacances qu'il aura prises par anticipation et paiera celles qu'il n'aurait pas utilisées.
- 11.5 La période de vacances demandée par l'employé doit être approuvée par la direction générale. Le calendrier de vacances des employés permanents doit être préparé généralement au mois de mars. La priorité pour une période de vacances donnée s'établit en fonction de l'ancienneté et des priorités de la FCABQ.
- 11.6 Selon les demandes de vacances et si les priorités de la FCABQ le permettent, les bureaux de la FCABQ peuvent être fermés pendant les vacances de la construction.





Chapitre 12 Congés fériés

12.1 Les jours suivants sont des jours fériés payés :

Jour de l'An

Lendemain du Jour de l'An

Vendredi Saint

Lundi de Pâques

Fête de Dollard

Fête de la Saint-Jean-Baptiste

Confédération

Fête du travail

Jour de l'action de Grâces

Du 24 au 31 décembre inclusivement

- 12.2 Si un employé doit travailler à l'un ou l'autre des jours fériés spécifiés en 12.1, le congé est remis à une date qui convient à l'employé et à l'employeur.
- 12.3 Si l'un ou l'autre des congés fériés survient (nent) pendant le congé annuel d'un employé, celui-ci a droit à une journée additionnelle de congé qu'il peut reprendre à une date convenue entre lui et la direction générale.
- 12.4 Employées temporaires à plein temps : L'employée temporaire à temps plein doit être rémunéré le jour férié si cette journée est habituellement prévue à l'horaire de travail.





Chapitre 13 Congés sociaux

- 13.1 À l'occasion de certains événements ayant trait à sa familiale ou personnelle, l'employé peut s'absenter, pour la durée et les motifs prévus aux modalités ci-après.
- 13.2 L'employé qui désire bénéficier d'un congé social doit en prévenir la direction générale et produire sur demande la preuve des faits qui y donnent droit.
- 13.3 Les congés sociaux sont des congés payés, à moins qu'il soit prévu autrement ou qu'ils coïncident avec tout autre congé.
- 13.4 Décès : L'employé a droit, lors du décès des personnes suivantes, au congé indiqué ci-après :
- ° Conjoint, conjoint de fait, enfant, père, mère, frère, sœur, beaupère, belle-mère, gendre ou bru, petit-enfant, grand-parent : cinq (5) jours consécutifs de calendrier à compter de la date de décès.
- ° Beau-frère ou belle-sœur : un (1) jour calendrier, choisi de la date du décès à celle des funérailles.
- ° Neveu, nièce, oncle ou tante : une demi-journée (½) ouvrable, le jour des funérailles s'il y assiste.
- ° L'employé a droit à une journée additionnelle de congé payé s'il assiste aux funérailles et si elles ont lieu à plus de deux cent quarante (240) kilomètres de son lieu de résidence.
- ° Dans tous les cas, l'employé prévient la direction générale et produit, à la demande de ce dernier, la preuve ou attestation de faits.



4-28

13.5 Mariage : À l'occasion de son mariage, l'employé a droit à deux (2) jours ouvrables consécutifs, à être fixé après entente avec la direction générale.

L'employé a droit à un (1) jour de congé, le jour du mariage de son enfant.

Lors du mariage de son père, de sa mère, de son frère ou de sa sœur, l'employé est en congé le jour même, s'il assiste à l'événement.

- 13.6 Congé de paternité : L'employé qui devient père a droit à deux (2) jours ouvrables de congé à la naissance ou de l'adoption. Ce congé ne peut être pris plus tard que la quinzième (15ième) journée de calendrier suivant de l'événement, et ce après entente avec la direction générale.
- 13.7 Congé pour adoption : Lors de l'adoption, la mère a droit à deux (2) jours ouvrables de congé. Elle a droit aussi à un congé sans solde d'une durée maximale d'un (1) mois, à la condition d'en faire la demande au moins un (1) mois à l'avance.
- 13.8 Déménagement : L'employé qui déménage a droit (1) à une journée de congé, le jour de son déménagement, si aucun congé semblable ne lui a déjà été accordé dans l'année civile (1er janvier au 31 décembre).





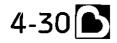
Chapitre 14 Congés civils

- 14.1 L'employé convoqué par voie de justice comme juré ou témoin, dans une cause où elle n'est pas partie, est en congé payé lors de sa présence en cours. Toutefois, la FCABQ paye la différence entre son salaire et la compensation reçue, s'il en est.
- 14.2 Si l'employé est parti à la cause, son congé n'est pas payé, à moins que les faits impliqués soient survenus dans l'exercice normal de ses fonctions.

Chapitre 15 Congés sans solde

- 15.1 Tout employé permanent peut demander, par écrit, un congé sans solde à la FCABQ au moins un (1) mois avant la prise de ce congé, en précisant la date, la durée du congé et les raisons qui motivent ce congé.
- 15.2 L'employé permanent doit avoir complété au moins quatre (4) années consécutives de service pour se prévaloir de ce droit.
- 15.3 La durée d'un congé sans solde ne peut excéder douze (12) mois.
 - 15.4 Si la FCABQ accorde ce congé sans solde, il garantit à l'employé au terme de ce congé sa réintégration avec tous les droits et privilèges acquis avant le congé.
 - 15.5 L'employé, durant son congé sans solde, n'accumule pas d'ancienneté.





Chapitre 16 Congé de maternité

16.1 Durée du congé : L'employée enceinte a droit à un congé sans solde d'au plus vingt (20) semaines qu'elle peut répartir à son gré avant et après la date prévue pour la naissance.

16.2 Préavis de départ : Au moins trois (3) semaines avant son départ, l'employée doit produire un certificat médical attestant l'état de grossesse et la date prévue de l'accouchement ainsi qu'un avis indiquant les dates prévues de départ et de retour de congé. Le préavis peut être de moins de trois (3) semaines si un certificat médical précise que l'employée doit cesser le travail dans un délai moindre.

16.3 Début du congé : L'employé peut cesser de travailler à compter de la seizième (16ième) semaine précédant la date prévue de la naissance. Toutefois, l'employée peut cesser de travailler en tout temps au cours de la grossesse si son état de santé l'exige et si elle fournit un certificat médical à cet effet. En pareil cas, le congé est réputé commencer au début de la huitième (8ième) semaine précédant la date prévue pour l'accouchement. Jusqu'à ce moment, l'employée peut bénéficier des dispositions qui s'appliquent aux congés de maladie.

En cas d'imprévu, l'employée est exemptée de la formalité du préavis, sous réserve de la production à l'employeur d'un certificat médical attestant qu'elle devait quitter son emploi sans délai.

À partir de la sixième (6ième) semaine précédant la date prévue de l'accouchement, la FCABQ peut exiger de l'employée qu'elle fournisse, dans un délai de huit (8) jours, un certificat médical attestant de sa capacité à travailler, à défaut de quoi la FCABQ peut l'obliger à se prévaloir aussitôt de son congé de maternité au moyen d'un avis écrit spécifiant le motif de la mise en congé.



16.4 Interruption de la grossesse : Lorsque survient une interruption naturelle ou provoquée légalement de la grossesse avant le début de la vingtième (20ième) semaine précédant la date prévue de la naissance, l'employée a droit à un congé n'excédant pas trois (3) semaines.

Lorsqu'une employée accouche d'un enfant mort-né, après le début de la vingtième (20ième) semaine précédant la date prévue de la naissance, l'employée a droit à un congé se terminant au plus tard cinq (5) semaines après la date de l'événement.

Dans ces cas, l'employée devra donner à la FCABQ et ce, aussitôt que possible, un avis accompagné d'un certificat médical attestant les faits.

16.5 Partage des primes : L'employée en congé de maternité peut, si le régime le permet, continuer à participer aux régimes de sécurité sociale reconnus à la FCABQ, sous réserve du paiement régulier des primes exigibles, relativement à ces avantages ou régimes. Le cas échéant, la FCABQ continue d'assumer, pendant cette période, sa part des cotisations.

16.6 Retour au travail : Au cours de la quatrième (4ième) semaine précédant la date où doit expirer le congé, la FCABQ transmet un avis à l'employée pour lui indiquer l'obligation pour celle-ci de confirmer cette date au moyen d'un préavis écrit de deux semaines.

À défaut de préavis de la part de l'employée, la FCABQ n'est pas tenue de la reprendre à son emploi avant un délai de deux (2) semaines commandant à la date où elle se présente au travail.

L'employée qui désire revenir au travail dans les deux (2) semaines suivant la naissance doit fournir un certificat médical attestant de sa capacité à travailler.



4-32

Lorsque l'état de santé de l'employée ou de son enfant l'empêche de revenir à la date prévue, elle doit fournir un certificat médical en conséquence. Dans ce cas, l'employée a droit au congé maximum de vingt-deux (22) semaines.

Chapitre 17 Congés de maladie

- 17.1 Dans le but d'assurer une sécurité financière aux employées qui doivent s'absenter en raison de maladie ou d'accident, la FCABQ accorde un congé dit de maladie, en plus du régime d'assurances collectives en vigueur.
- 17.2 Au premier (1er) avril de chaque année, l'employée permanente à temps plein bénéficie d'un crédit de douze (12) jours de congés de maladie pour pallier à la période non couverte par la Loi sur l'assurance emploi. L'employée permanente à temps partiel a droit, à chaque année, à un crédit de jours de congés de maladie calculé selon le prorata du nombre de jours travaillés.
- 17.3 Ces journées ne sont pas cumulatives d'une année à l'autre.
- 17.4 Ces journées ne sont pas monnayables.
- 17.5 L'employeur peut demander un certificat médical lorsqu'un congé de maladie a excédé deux (2) jours ouvrables consécutifs de travail.





Chapitre 18 Accident de travail

- 18.1 L'employée incapable de travailler pour cause d'un accident de travail ne subit aucune perte de traitement pour la journée ou la fraction de journée de l'accident.
- 18.2 L'employée victime d'un tel accident doit, dès que possible, en aviser la FCABQ, compléter et signer les formulaires prévus à cet effet.
- 18.3 À compter de la deuxième (2ième) journée d'absence, l'employée bénéficie, si elle y a droit, des prestations de la Commission de Sécurité et Santé au Travail (CSST)

Chapitre 19 Assurances collectives

- 19.1 La FCABQ offre à ses employées, selon les contrats en vigueur, un plan d'assurances collectives.
- 19.2 L'assurance de vie de base, l'assurance accident / mutilation et l'assurance pour frais hospitaliers et frais paramédicaux sont payées à 50% par l'employeur et 50% par l'employée.
- 19.3 L'assurance salaire de longue durée est payée à 100% par l'employée.



4-34

Chapitre 20 Assurances affaires

20.1 Une employée qui doit utiliser son automobile personnelle, doit posséder un permis de conduire en bonne et due forme et une assurance responsabilité. Si, dans le cadre de l'utilisation de son automobile personnelle pour des fins de travail, et ce après autorisation du conseil d'administration, l'employée doit obtenir une assurance affaires, elle sera remboursée de cette surprime annuelle sur présentation de la preuve de paiement.

Chapitre 21 Participation à des réunions ou activités

21.1 Tout revenu obtenu par un membre du personnel, lors d'une conférence donnée ou autre activité à laquelle il a participé en raison de son poste occupé à la FCABQ sera remis à l'organisme. Un reçu pourra être émis sur demande pour la somme ainsi remis à la FCABQ.

Chapitre 22 Supérieur immédiat

22.1 La direction générale relève directement du conseil d'administration. Tous les autres membres du personnel se trouvent sous l'autorité de la direction générale.

Chapitre 23 Remboursement des frais

23.1 Les frais encourus par une employée dans l'exercice de ses fonctions lui sont remboursés conformément à la politique en vigueur chez l'employeur.

Chapitre 24 Modification





24.1 La FCABQ se réserve le droit de modifier, après consultation auprès des employés, la présente politique de travail.

Chapitre 25 Entrée en vigueur

- 25.1 La présente politique entre en vigueur le 1er avril 1998.
- 25.2 À compter de son adoption, la présente politique abroge les décisions antérieures concernant les conditions de travail.





POLITIQUE SALARIALE

Octobre 1996





POLITIQUE SALARIALE

Octobre 1996

TABLE DES MATIERES

ARTICLE	TITRE	PAGE
1	Définitions et affectation de travail	
2	Objet	5
3	Dispositions genérales	5
4	Ancienneté	6
5	Mutations volontaires	. 7
6	Procédure de supplantation et/ou mise à pied	. 8
7	Heures et semaine de travail	. 9
8	Temps supplémentaire	. 9
9	Congés fériés payés	10
10	Congé annuel (vacances)	10
11	Droits parentaux et avantages sociaux	11 11 12
12	Régimes d'assurance-vie, d'assurance-maladie et d'assurance-salaire	14
13	Paiement des salaires	14
14	Assurance-responsabilité	14
15	Allocations de déplacement	15
16	Règles d'application des échelles de salaires	15
17	Titres d'emploi, libellés et échelles de salaires	16
ANNEXE A - T	Îtres d'emploi, libellés et échelles de salaires	° 17
ANNEXE B - F	Formation académique et expérience de travail	31
ANNEXE C - N	Nature du poste	33
ANNEXE D - [Direction du poste	35
ANNEXE E - C	Classes salarıales	37
ANNEXE F - A	Allocations de déplacement	39

ARTICLE 1 DÉFINITIONS ET AFFECTATION DE TRAVAIL

1 01 Personne salariée

Designe toute personne travaillant pour l'employeur moyennant remuneration

1.02 Personne salariée à temps complet

Désigne toute personne salariee qui travaille le nombre d'heures prevues a son titre d'emploi

1.03 Personne salariée à temps partiel

Désigne toute personne salariée qui travaille un nombre d'heures inferieur a celui prevu a son titre d'emploi. Une personne salariée à temps partiel qui fait exceptionnellement le total des heures prévues à son titre d'emploi conserve son statut de personne salariée a temps partiel.

1 04 Congédiement

Désigne l'interruption définitive de l'emploi d'une personne salariée dont la conduite est mise en cause par son employeur.

1.05 Licenciement

Désigne l'interruption définitive de l'emploi d'une personne salariée en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre du Centre.

1.06 Mise à pied

Désigne l'interruption temporaire de l'emploi d'une personne salariée en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre du Centre.

1.07 Suspension

Désigne généralement l'interruption temporaire de l'emploi d'une personne salariée pour une période déterminée. Il s'agit d'une sanction disciplinaire. La suspension est toujours temporaire et ne rompt pas le contrat de travail.

1.08 Promotion

Désigne la mutation d'une personne salariée d'un poste à un autre, comportant une échelle de salaire dont le maximum est plus élevé.

1.09 Transfert

Désigne la mutation d'une personne salariée d'un poste à un autre, avec ou sans changement de titre d'emploi, et comportant une échelle de salaire dont le maximum est identique.

1.10 Rétrogradation

Désigne la mutation d'une personne salariée d'un poste à un autre, comportant une échelle de salaire dont le maximum est moins élevé.

1.11 Déplacement

Désigne la mutation d'une personne salariée exigée par l'employeur.

1 12 Conjoint

L'homme et la femme.

- qui sont mariés ou cohabitent;
- qui vivent maritalement et sont les père et mère d'un même enfant,
- qui vivent maritalement depuis au moins un an.

1.13 Enfant à charge

Un enfant de la personne salariée, de son conjoint ou des deux, non marié et résidant ou domicilié au Canada, qui dépend de la personne salariée pour son soutien et qui satisfait à l'une des conditions suivantes:

- est âgé de moins de dix-huit (18) ans:
- est âgé de moins de vingt-cinq (25) ans et fréquente à temps complet à titre d'étudiant dûment inscrit, une maison d'enseignement reconnue;
- quel que soit son âge, s'il est frappé d'invalidité totale alors qu'il satisfaisait à l'une ou l'autre des conditions précédentes et est demeuré continuellement invalide depuis cette date.

SECTION A PÉRIODE DE PROBATION

1.14 Toute nouvelle personne salariée est soumise à une période de probation dont les modalités normalement acceptées et pertinentes à chaque titre d'emploi lui sont communiquées lors de son embauchage.

La période de probation est de six (6) mois à compter de la date d'entrée en fonction.

La personne salariée en période de probation a droit à tous les avantages de la présente politique salariale.

SECTION B DÉPART

- 1.15 Advenant que l'une ou l'autre des parties désire mettre fin à cette entente :
 - un préavis par écrit devra être remis au supéneur immédiat quinze (15) jours avant la date du départ. La personne salariée aura droit à son salaire dû, plus le temps de vacances accumulé selon la politique salariale.
 - advenant un départ exigé immédiatement par la direction générale et/ou le Conseil d'Administration pour conduite préjudiciable aux activités et à la renommée du Centre, la personne salariée aura droit à son salaire dû, plus le temps de vacances accumulé selon la politique salariale.

SECTION C NOTION DE POSTE

1.16 **Poste**

Poste désigne une affectation de travail identifiée par les attributions de l'un des titres d'emploi prévus dans la présente politique salariale.

ARTICLE 2 OBJET

2.01 Le Centre d'action bénévole de Farnham inc. tient à ce que la politique salariale de son personnel

puisse retenir ses collaborateurs, attirer du personnel qualifié, assurer l'équité et récompenser les comportements désirés tout en considérant sa réalité économique.

2.02 Principes

- Dans le cadre de la politique salariale, un seul programme sera en vigueur pour tous les salariés.
- Les augmentations de salaire seront basées sur :
 - une progression en 15 ans de l'échelle salariale du poste et
 - une augmentation au mérite.
- Les critères d'augmentation seront déterminés par le budget total du Centre d'action bénévole de Farnham inc.
- Une révision des échelles salariales sera effectuée annuellement pour fins de références.

ARTICLE 3 DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- 3.01 L'employeur traite ses personnes salariées avec justice.
- 3.02 L'employeur prend les mesures nécessaires pour prévenir les accidents, assurer la sécurité et promouvoir la santé des personnes salariées.
- 3.03 Aux fins de la présente politique salariale, ni la direction, ni les membres du Conseil d'Administration, n'exercent de menaces, contrainte ou discrimination contre une personne salariée à cause de sa race, de sa couleur, de sa nationalité, de son origine sociale, de sa langue, de son sexe, de sa grossesse, de son orientation sexuelle, de son état civil, de son âge, de ses croyances religieuses ou de leur absence, de ses opinions politiques, de son handicap, de ses liens de parenté, de sa situation parentale ou de l'exercice d'un droit que lui reconnaît la présente politique salariale.
 - Malgré ce qui précède, une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises pour accomplir les tâches d'un poste est réputée non discriminatoire.

3.04 Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel constitue une forme de discrimination fondée sur le sexe et consiste en des avances sexuelles non désirées ou imposées qui peuvent prendre la forme de sollicitations verbales ou gestuelles

- 3.05 Aucune forme de harcèlement sexuel n'est tolérée. À ce titre, l'employeur met sur pied les moyens appropriés d'information et de sensibilisation.
- 3.06 L'employeur s'engage à ne pas publier ou distribuer d'affiches ou de brochures sexistes.

5

ARTICLE 4 ANCIENNETÉ

4.01 Application

Les dispositions relatives à l'ancienneté s'appliquent à la personne salariée à temps complet et à la personne salariée à temps partiel. La personne salariée à temps partiel acquiert des droits proportionnellement au nombre d'heures de travail effectuées par rapport à la durée normale de la semaine de travail prévue à son titre d'emploi, à l'exclusion des heures supplémentaires.

- 4.02 La personne salariée peut exercer son droit d'ancienneté en regard de tous les emplois compris dans la présente politique salariale.
- 4.03 L'ancienneté s'exprime en années et jours civils.

4.04 Acquisition

La personne salariée peut exercer son droit d'ancienneté une fois sa période de probation complétée.

- 4.05 Une fois sa période de probation complétée, la date d'entrée en service de la personne salariée sert de point de départ pour le calcul de l'ancienneté.
- 4.06 L'ancienneté de la personne salariée à temps partiel est comptabilisée en jour de travail en fonction de ses heures travaillées par rapport à la durée normale de la semaine de travail prévue à son titre d'emploi, à l'exclusion des heures supplémentaires.
- 4.07 Chaque fois qu'il y a lieu d'établir une comparaison entre l'ancienneté d'une personne salariée à temps complet et celle d'une personne salariée à temps partiel, les jours de travail de cette dernière sont convertis en années et en jours civils selon la formule suivante : chaque jour de travail équivaut à 1/225^è d'année d'ancienneté.

Aux fins d'application du présent paragraphe, un jour de vacances ou un congé férié ne constitue pas un jour de travail.

4.08 En aucun cas, la personne salariée à temps partiel ne peut accumuler plus d'ancienneté que la personne salariée à temps complet, à l'intérieur d'une même période.

4.09 Conservation et accumulation

La personne salariée à temps complet conserve et accumule son ancienneté dans les cas suivants :

- mise à pied, pendant douze (12) mois;
- absence pour accident ou maladie autre qu'accident du travail ou maladie professionnelle pendant les vingt-quatre (24) premiers mois;
- absence pour accident du travail ou maladie professionnelle reconnue comme telle selon les dispositions de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, que la lésion soit consolidée ou non:
- 4. absence autorisée:
- 5. congé de maternité prévu dans la présente politique salariale

- 4.10 La personne salariée à temps partiel bénéficie des dispositions du paragraphe précédent proportionnellement à la moyenne hebdomadaire des heures de travail effectuées au cours des douze (12) derniers mois de service ou depuis sa date d'entrée en service selon la date la plus rapprochée du début de l'absence. Ces jours sont considerés comme des jours de travail quant au calcul de l'ancienneté et comptabilisés au fur et à mesure.
- 4.11 La personne salariée conserve mais n'accumule pas son ancienneté dans le cas suivant : absence pour accident ou maladie autre qu'accident du travail ou maladie professionnelle (ci-haut mentionnée) du vingt-cinquième (25°) au trente-sixième (36°) mois de cet accident ou maladie.

4.12 *Perte*

La personne salariée perd son ancienneté et son emploi dans les cas suivants :

- 1. abandon volontaire de son emploi;
- dans le cas d'un étudiant, le retour aux études à temps complet constitue un abandon volontaire de son emploi. Seuls les étudiants embauchés pour la période et pour le remplacement du congé annuel seulement sont touchés par les dispositions du présent alinéa;
- 3. renvoi;
- 4. mise à pied excédant douze (12) mois;
- 5. absence pour maladie ou accident autre qu'accident du travail ou maladie professionnelle (cihaut mentionnée) après le trente-sixième (36^e) mois d'absence.
- 4.13 La personne salariée perd son ancienneté dans le cas suivant : absence sans donner d'avis ou sans excuse raisonnable excédant trois (3) jours consécutifs de travail.

ARTICLE 5 MUTATIONS VOLONTAIRES

- 5.01 Une personne salariée à temps complet qui désire devenir une personne salariée à temps partiel peut le faire en posant sa candidature selon les règles prévues au présent article.
 - La personne salariée qui a obtenu un tel poste n'est pas tenue de donner sa démission et conserve son ancienneté.
- 5.02 Le poste devra être accordé et sera comblé par la personne salariée qui a le plus d'ancienneté parmi celles qui ont posé leur candidature, à la condition qu'elle puisse satisfaire aux exigences normales de la tâche.
 - Les exigences doivent être pertinentes et en relation avec la nature des fonctions.
- 5.03 Le candidat auquel le poste est attribué en vertu du paragraphe 5.02 a droit à une période d'initiation et d'essai d'une durée maximum de vingt (20) jours de travail.
- 5.04 Si la personne salariée est maintenue dans son nouveau poste, au terme de sa période d'initiation et d'essai. elle est réputée, à ce moment-là, satisfaire aux exigences normales de la tâche.

Au cours de cette période, la personne salariée qui décide de réintégrer son ancien poste ou qui est appelée à le faire à la demande de l'employeur le fait sans préjudice à ses droits acquis à son ancien poste. Dans le dernier cas, il incombe à l'employeur de prouver que la personne salariée n'aurait pu satisfaire aux exigences normales de la tâche.

- 5.05 Aucune personne salariée ne subit de diminution de salaire à la suite d'une promotion ou d'un transfert.
- 5.06 La personne salariée promue reçoit au départ, dans son nouveau titre d'emploi, le salaire prévu à l'échelle de ce titre d'emploi immédiatement supérieur à celui qu'elle recevait dans le titre d'emploi qu'elle quitte.
 - Si, dans les douze (12) mois de sa promotion, la personne salariée reçoit dans son nouveau titre d'emploi un salaire moindre que celui qu'elle aurait reçu dans le titre d'emploi qu'elle a quitté, elle reçoit, à compter de cette date et jusqu'à son avancement d'échelon à la date anniversaire de sa promotion, le salaire qu'elle aurait reçu dans le titre d'emploi qu'elle a quitté.
- 5.07 Dans le cas de rétrogradation, la personne salariée se situe dans la nouvelle échelle de salaire à l'échelon correspondant à ses années de service dans le Centre d'action bénévole..
- 5.08 Dans le cas de promotion, la date de l'augmentation statutaire se situe à la date anniversaire de la promotion.
- 5.09 Dans le cas de transfert et de rétrogradation, la date d'augmentation statutaire est la date anniversaire d'embauche

5.10 Poste réservé

Lorsqu'une personne salariée devient incapable pour des raisons médicales d'accomplir en tout ou en partie les fonctions reliées à son poste, l'employeur peut convenir, sur recommandation d'un médecin, de replacer la personne salariée dans un autre poste pour lequel elle rencontre les exigences normales de la tâche. Dans ce cas, la personne salariée ne subit aucune diminution de salaire suite à cette mutation.

5.11 Occupations thérapeutiques et éducationnelles

Aux fins thérapeutiques et éducationnelles, des bénéficiaires peuvent être appelés à effectuer certains travaux légers.

Aucune personne salariée ne peut être mise à pied ou déplacée directement ou indirectement, si du travail normalement exécuté par des personnes salariées est effectué par des bénéficiaires ou des bénévoles.

ARTICLE 6 PROCÉDURE DE SUPPLANTATION ET/OU MISE À PIED

- 6.01 Dans le cas de supplantation et/ou mise à pied et dans le cas de mesures spéciales, l'ancienneté de chaque personne salariée détermine celle que la procédure de supplantation et/ou mise à pied peut affecter tel que stipulé ci-après.
 - 1ère étape Lorsque l'employeur abolit le poste d'une personne salariée à temps complet ou à temps partiel, c'est la personne salariée la moins ancienne du service, du titre d'emploi et du statut visé, qui est affectée; s'il s'agit d'une supplantation elle doit, en plus, satisfaire aux exigences normales de la tâche.

2º etape La personne salariee affectee par l'application de la premiere etape supplante la personne salariee du même titre d'emploi et du même statut ayant le moins d'anciennete parmi les titulaires de postes pour lesquels elle rencontre les exigences normales de la tâche

Les exigences doivent être pertinentes et en relation avec la nature des fonctions

6 02 La personne salariée affectée par la présente procedure reçoit un avis ecrit et benéficie d'une periode de trois (3) jours pour faire son choix

ARTICLE 7 HEURES ET SEMAINE DE TRAVAIL

- 7.01 Le nombre d'heures hebdomadaires de travail est tel que prévu à chacun des titres d'emploi et est réparti également en cinq (5) jours de travail.
 - Les heures régulières de travail sont de 8 h 30 à 16 h 30, du lundi au vendredi inclusivement.
 - Cependant, durant la période comprise entre la Fête nationale du Québec (24 juin) et la Fête du Travail, les heures de travail pourront être modifiées à la convenance de la direction générale, sujet à l'approbation du Conseil d'Administration.
- 7.02 Le temps alloué pour le repas est de (1) heure.
- 7.03 La personne salariée a droit à deux (2) périodes de repos de quinze (15) minutes par journée de travail. Cependant, elle ne peut prendre ses périodes de repos, ni au debut, ni à la fin de la journée de travail, ni comme prolongement de la période du temps alloué pour les repas sans entente préalable avec la direction.

ARTICLE 8 TEMPS SUPPLÉMENTAIRE

- 8.01 Tout travail fait en plus de la journée régulière ou de la semaine régulière, doit être approuvé par le supérieur immédiat et est considéré comme temps supplémentaire.
- 8.02 Tout travail exécuté par la personne salariée durant son congé hebdomadaire, en autant qu'il est approuvé par l'employeur ou de son représentant est considéré comme temps supplémentaire.
- 8.03 Les heures supplémentaires de travail ne sont pas monnayables mais seront comptabilisées comme un congé d'une durée équivalente aux heures supplémentaires effectuées jusqu'à ce que la semaine de travail atteigne 44 heures. Après 44 heures de travail, les heures travaillées seront comptabilisées comme un congé d'une durée équivalente aux heures supplémentaires effectuées, majorée de 50%. Dans les deux situations, les heures supplémentaires seront reprises après entente avec la direction générale et/ou le Conseil d'Administration.

ARTICLE 9 CONGÉS FÉRIÉS PAYÉS

- 9.01 L'employeur reconnaît et observe durant l'année civile onze (11) congés fériés : jour de l'An, lendemain du jour de l'An, vendredi Saint, lundi de Pâques, Fête de Dollard, Fête nationale du Québec, Fête du Canada, Fête du Travail, Action de Grâces, Noël, lendemain de Noël.
- 9.02 Lorsque l'un de ces congés fériés tombe un samedi ou un dimanche, pendant les vacances ou pendant une absence-maladie n'excédant pas douze (12) mois, à l'exception des accidents du travail, les personnes salariées ne perdent pas ce congé férié.
- 9.03 Pour bénéficier des dispositions qui précèdent, la personne salariée devra accomplir ses fonctions ordinaires durant le jour ouvrable qui précède ou qui suit le congé férié, à moins que son absence n'ait été autorisée au préalable par l'employeur, ou motivée ultérieurement par une raison sérieuse.
- 9.04 En congé férié, la personne salariée reçoit une rémunération équivalente à celle qu'elle recevrait si elle était au travail.

ARTICLE 10 CONGÉ ANNUEL (VACANCES)

- 10.01 La personne salariée ayant moins d'un (1) an de service au 31 mars a droit à un (1) jour de congé pour chaque mois de service avec une indemnité de 4%.
 - La personne salariée ayant un (1) an et plus de service au 31 mars a droit à deux (2) semaines de congé avec une indemnité de 4%.
 - La personne salariée ayant trois (3) ans et plus de service au 31 mars a droit à trois (3) semaines de congé avec une indemnité de 6%.
 - La personne salariée ayant cinq (5) ans et plus de service au 31 mars a droit à quatre (4) semaines de congé avec une indemnité de 8%.
- 10.02 Aux fins de calcul, la personne salariée embauchée entre le 1^{er} et le 15^è jour du mois inclusivement est considérée comme ayant un (1) mois complet de service.
- 10.03 Une personne salariée incapable de prendre ses vacances à la période établie pour raison de maladie, accident, accident du travail survenus avant le début de la période de vacances, peut reporter sa période de vacances à une date ultérieure. Toutefois, elle doit en aviser son employeur avant la date fixée pour sa période de vacances, à moins d'impossibilité de le faire résultant de son incapacité physique, auquel cas, ses vacances sont reportées automatiquement. Dans ce demier cas, la personne salariée doit faire la preuve de cette impossibilité résultant de son incapacité physique, dès que possible.
 - L'employeur détermine la nouvelle date de vacances au retour de la personne sa/lariée, mais en tenant compte de la préférence exprimée par celle-ci.
- 10.04 Lorsqu'une personne salariée quitte le service de l'employeur, elle a droit au bénéfice des jours de congé annuel accumulés jusqu"à la date de son départ, dans les proportions déterminées au présent article.

ARTICLE 11 DROITS PARENTAUX ET AVANTAGES SOCIAUX

SECTION I DISPOSITIONS GÉNÉRALES

11.01 À moins de stipulations expresses à l'effet contraire, le présent article ne peut avoir pour effet de conférer à la personne salariée un avantage, monétaire ou non-monétaire, dont elle n'aurait pas bénéficié si elle était restée au travail.

SECTION II CONGÉ DE MATERNITÉ

- 11.02 La salariée enceinte a droit à un congé de maternité d'une durée de dix-huit (18) semaines qui, sous réserve du paragraphe 11.06, doivent être consécutives.
- 11.03 Le congé ne peut commencer qu'à compter du début de la seizième (16^e) semaine précédant la date prévue pour l'accouchement.
- 11.04 À partir de la sixième (6^è) semaine avant l'accouchement, l'employeur peut exiger par écrit un certificat médical attestant que la salariée est apte au travail. Si elle ne le fournit pas dans les huit (8) jours, l'employeur peut, par avis écrit et motivé, l'obliger à prendre son congé de maternité.
- 11.05 La répartition du congé de maternité, avant et après l'accouchement, appartient à la salariée et comprend le jour de l'accouchement.
- 11.06 Lorsqu'elle est suffisamment rétablie de son accouchement, et que son enfant n'est pas en mesure de quitter l'établissement de santé, la salariée peut suspendre son congé de maternité en retournant au travail.
 - La salariée dont l'enfant est hospitalisé dans les quinze (15) jours de sa naissance a également ce droit.
 - Le congé ne peut être suspendu qu'une fois. Il est complété lorsque l'enfant intègre la résidence familiale.
- 11.07 Pour obtenir le congé de maternité, la salariée doit donner à l'employeur un préavis écrit mentionnant la date de son départ pour son congé de maternité ainsi que la date de son retour au travail, au moins trois (3) semaines avant la date du départ. Ce préavis doit être accompagné d'un certificat médical attestant de la grossesse et de la date prévue pour la naissance.

11.08 Retrait préventif

Selon les dispositions de la Loi sur la santé et la sécurité du travail.

- 11.09 Durant le congé de maternité et les prolongations prévues au paragraphe 11.06, la salariée bénéficie, en autant qu'elle y ait normalement droit, des avantages suivants :
 - accumulation de vacances:
 - accumulation de l'ancienneté;
 - droit de poser sa candidature à un poste.
- 11.10 Si la naissance a lieu après la date prévue, la salariée a droit à une prolongation de son congé de maternité égale à la période de retard, sauf si elle dispose déjà d'une période d'au moins deux (2) semaines de congé de maternité après la naissance.

La salariée peut en outre bénéficier d'une prolongation du congé de maternité de six (6) semaines si l'état de santé de son enfant l'exige.

Durant ces prolongations, la salariée ne reçoit ni indemnité, ni salaire.

- 11.11 Le congé de maternité peut être d'une durée moindre que dix-huit (18) semaines. Si la salariée revient au travail dans les deux (2) semaines suivant la naissance, elle produit, sur demande de l'employeur, un certificat médical attestant de son rétablissement suffisant pour reprendre le travail.
- 11.12 L'employeur doit faire parvenir à la salariée, au cours de la quatrième (4^é) semaine précédant l'expiration du congé de maternité, un avis indiquant la date prévue de l'expiration dudit congé.

La salariée à qui l'employeur a fait parvenir l'avis ci-dessus doit se présenter au travail à l'expiration de son congé de maternité, à moins de prolonger celui-ci de la manière prévue au paragraphe 11.10

La salariée qui ne se conforme pas à l'alinéa précédent est réputée en congé sans solde pour une période n'excédant pas quatre (4) semaines. Au terme de cette période, la salariée qui ne s'est pas présentée au travail est présumée avoir démissionné.

11.13 Au retour du congé de maternité, la salariée reprend son poste ou, le cas échéant, un poste obtenu à sa demande durant le congé.

SECTION III AUTRES CONGÉS PARENTAUX

11.14 Congés de paternité

Le salarié dont la conjointe accouche a droit à un congé payé d'une durée maximale de deux (2) jours ouvrables. Ce congé peut être discontinu et doit se situer entre le début du processus d'accouchement et le quinzième (15è) jour suivant le retour de la mère ou de l'enfant à la maison.

11.15 Congés pour adoption et congé sans solde en vue d'une adoption

La personne salariée qui adopte légalement un enfant a droit à un congé payé d'une durée maximale de deux (2) jours ouvrables sauf s'il s'agit d'un enfant de son conjoint.

11.16 Obligations parentales

Une personne salariée pout s'absenter cinq (5) jours par année, sans salaire, pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant mineur lorsque sa présence est nécessaire en raison de circonstances imprévisibles ou hors de son contrôle. Ce congé peut être fractionné en journées. Une journée peut aussi être fractionnées si l'employeur y consent.

SECTION IV AVANTAGES SOCIAUX

11.17 L'employeur accorde à la personne salariée :

cinq (5) jours civils de congé à l'occasion du décès de son conjoint, d'un enfant à charge ou

- de son enfant mineur dont elle n'a pas la charge à compter de la date du décès;
- 2. trois (3) jours civils de congé à l'occasion du décès des membres suivants de sa famille : père, mère, frère, soeur, enfants (à l'exception de ceux prévus à l'alinéa précédent), beaupère, belle-mère, bru et gendre, pris de façon continue entre la date du décès et celle des funérailles inclusivement:
- un (1) jour civil de congé à l'occasion du décès de sa belle-soeur, de son beau-frère et de ses grands-parents, pris le jour des funérailles.

Lors du décès mentionnés aux alinéas précédents, la personne salariée a droit à une (1) journée additionnelle aux fins de transport si le lieu des funérailles se situe à deux cent quarante (240) kilomètres et plus du lieu de résidence.

- 11.18 Pour les jours civils de congé dont il est fait mention au paragraphe précédent, la personne salariée reçoit une rémunération équivalente à celle qu'elle recevrait si elle était au travail sauf s'ils coïncident avec tout autre congé prévu dans la présente politique salariale.
- 11.19 Dans tous les cas, la personne salariée prévient son supérieur immédiat et produit, à la demande de ce dernier, la preuve ou l'attestation de ces faits.
- 11.20 Une personne salariée peut s'absenter du travail pendant une journée, sans réduction de salaire, le jour de son mariage.
 - Une personne salariée peut aussi s'absenter du travail, sans salaire, le jour du mariage de l'un de ses enfants, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une soeur ou d'un enfant de son conjoint.
 - La personne salariée doit aviser l'employeur de son absence au moins une (1) semaine à l'avance.
- 11.21 La personne salariée appelée à agir comme jurée ou témoin dans une cause où elle n'est pas une des parties intéressées reçoit, pendant la période où elle est appelée à agir comme jurée ou témoin, la différence entre son salaire régulier et l'indemnité versée à ce titre par la cour.
 - Dans le cas de poursuites judiciaires civiles envers une personne salariée dans l'exercice normal de ses fonctions, celle-ci ne subit aucune perte de son salaire régulier pour le temps où sa présence est nécessaire à la cour.
- 11.22 La personne salariée siégeant comme jurée pendant sa période de vacances peut reporter les jours de vacances non utilisés.

ARTICLE 12 RÉGIMES D'ASSURANCE-VIE, D'ASSURANCE-MALADIE ET D'ASSURANCE-SALAIRE

Il n'existe aucun bénéfice relatif aux assurances vie, maladie et salaire.

12 01 Congé de maladie

Durant la première année d'embauche, la personne salariée a droit à une journée de maladie par mois, jusqu''à un maximum de douze (12) jours dependamment du nombre de mois complet(s) de service durant l'année contractuelle Durant les années subséquentes, la personne salariee a droit à douze (12) jours de conge de maladie

- 12 02 A la fin de l'année contractuelle, les journées non utilisées seront monnayées chacune a 50% du salaire d'une journée régulière
- Pour les événements précédents, toute journée ou fraction de journée supplementaire autorisée par le superieur immédiat, est prise aux frais de la personne salariée
- 12 04 Un certificat médical peut être exigé en tout temps.

ARTICLE 13 PAIEMENT DES SALAIRES

- 13.01 La paie est distribuée par chèque, selon le régime déjà établi dans le Centre, soit le jeudi de chaque semaine.
- 13.02 L'employeur remet à la personne salariée, le jour de son départ, un état signé des montants dus en salaires et en bénéfices marginaux, à la condition que la personne salariée l'avise de son départ au moins une (1) semaine à l'avance.
 - L'employeur remet ou expédie à la personne salariée, à la période de paie suivant son départ, le chèque de paie de la personne salariée, y incluant ses bénéfices marginaux.
- 13.03 L'employeur remet à la personne salariée, le jour même de son départ, une attestation écrite de l'expérience acquise par la personne salariée dans le Centre.

ARTICLE 14 ASSURANCE-RESPONSABILITÉ

14.01 Sauf en cas de faute lourde, l'employeur s'engage à protéger par une police d'assuranceresponsabilité la personne salariée dont la responsabilité civile pourrait être engagée par le fait de l'exercice de ses fonctions.

S'il ne prend pas une police d'assurance-responsabilité, l'employeur assume alors, sauf en cas de faute lourde, le fait et cause de la personne salariée et convient de n'exercer contre cette dernière, aucune réclamation à cet égard.

ARTICLE 15 ALLOCATIONS DE DÉPLACEMENT

15.01 Lorsqu'une personne salariée, à la demande de l'employeur, doit accomplir ses fonctions à l'extérieur du Centre, elle est considérée comme étant au travail incluant tout le temps employé à son transport.

Dans ce cas, elle a droit aux allocations de déplacement remboursables selon les modalités suivantes :

Frais d'automobile

Lorsqu'elle utilise sa propre automobile, la personne salariée sera remboursée selon le taux en vigueur pour les bénévoles. (Annexe F).

Repas et coucher

Sur production de pièces justificatives, les frais autorisés de représentation seront remboursés à la personne salariée pour des congrès, colloques, journées d'études ou autres événements pourvu que ceux-ci soient reliés aux activités du Centre et autorisés par la directrice et/ou le Conseil d'administration. Les frais seront rembousés selon les taux en vigueur (Annexe F).

ARTICLE 16 RÈGLES D'APPLICATION DES ÉCHELLES DE SALAIRES

16.01 La personne salariée qui, antérieurement à la date d'entrée en vigueur de la présente politique salariale, assumait un contenu des tâches qui correspond à l'un des nouveaux titres d'emploi est intégrée à cette date, dans l'échelle de salaires prévue à son nouveau titre d'emploi, selon le nombre d'années d'expérience reconnue

16.02 Avancement dans les échelles de salaires

Si le nombre d'échelons de l'échelle de salaires le permet et selon les ressources financières du Centre d'action bénévole de Farnham inc., à chaque fois qu'une personne salariée complète une année de service dans son titre d'emploi, elle est portée à l'échelon supérieur à celui qu'elle détient.

16.03 Classification

Dans les quatre-vingt-dix (90) jours de la date d'entrée en vigueur de la présente politique salariale, l'employeur :

- a) précise par écrit le titre d'emploi de chaque personne salariée;
- b) procède aux reclassifications qui s'imposent.

16.04 Évaluation du personnel selon le mérite

Les personnes salariées permanentes sont évaluées par la direction générale, avant la réunion mensuelle du Conseil d'Administration de septembre de chaque année.

16.05 Le directeur général est évalué par le Président du Conseil d'Administration avant la réunion mensuelle du Conseil d'Administration de septembre de chaque année.

ARTICLE 17 TITRES D'EMPLOI, LIBELLÉS ET ÉCHELLES DE SALAIRES

Les libellés apparaissant ci-après constituent un énoncé des attributions principales des titres

d'emploi,

L'employeur paie à la personne salariée le salaire ci-après prévu pour son titre d'emploi

ANNEXE A

Titres d'emploi, libellés et échelles de salaires

DESCRIPTION DE POSTE

POSTE. Directeur général ou directrice générale

SUPERIEUR IMMEDIAT: Conseil d'administration

DATE 30 juillet 1996 Révisée 26 mars 1999

1- SOMMAIRE DU POSTE

Sous l'autorité du Conseil d'administration, le directeur général ou la directrice génerale planifie, organise, dirige et contrôle les ressources humaines, matérielles et financières du Centre d'action benévole en conformité avec les statuts et règlements de l'organisme

2- SITUATION DU POSTE

Au titulaire du poste:

Personnel salarié:

Coordonnatrice - Agent de liaison

Secrétaire - Préposé aux dépannages

Personnel occasionnel des projets de développement de l'emploi

- Bénévoles reliés aux différents services

3- RESPONSABILITÉS DÉTAILLÉES

3.01- Gestion des ressources humaines:

- Recruter, sélectionner, embaucher et congédier le personnel salarié et contractuel.
- Gérer les politiques en matière de ressources humaines.
- Évaluer et superviser le personnel.
- Gérer la formation et le perfectionnement du personnel salarié et bénévole.
- Gérer les cas litiqueux concernant les bénévoles et les bénéficiaires.
- Préparer et présider les réunions de régie avec le personnel salarié.
- Offrir un soutien professionnel et technique au personnel salarié et bénévole.
- Mobiliser et motiver le personnel salarié et bénévole.

3.02- Administration:

- Préparer, avec le président, les réunions du Conseil d'administration.
- Participer aux réunions du Conseil d'administration, donner ses avis et soumettre des recommandations.
- Transmettre au Conseil d'administration toute information pouvant porter préjudice à l'organisation.
- Agir comme une personne ressource auprès de tous les comités statuaires ou ad hoc.
- Sensibiliser les administrateurs à tous les dossiers d'enjeux régionaux et provinciaux.
- Appliquer les résolutions du Conseil d'administration et répondre aux mandats qui lui sont assignés.
- Planifier et organiser, avec le président, l'assemblée générale annuelle en conformité avec les règlements généraux du Centre.
- Superviser la préparation du rapport annuel et assurer sa distribution.

- Elaborer, implanter et assurer le suivi du plan d'action annuel et des objectifs strategiques
- Analyser et évaluer les besoins du milieu et recommander au Conseil d'administration des projets appropries.

3 03- Promotions et représentations:

- Assurer la représentativite du Centre aupres de la population, des collaborateurs des partenaires du milieu et des différentes instances decisionnelles et/ou gouvernementales.
- Planifier, organiser et diriger les activités reliées à la publicite et a la promotion du Centre.
- Entretenir les relations avec les medias d'information

3.04- Gestion des ressources matérielles et financières:

- Préparer et contrôler, avec le trésorier, les previsions budgetaires, les rapports périodiques et annuels
- Superviser la tenue des écritures comptables et de la paie du personnel; vérifier et signer les chèques.
- Identifier les sources de financement.
- Rédiger et présenter au Conseil d'administration toute demande de financement ou de subvention.
- Contrôler les activités financières et avertir le trésorier de toute anomalie
- Gérer les ressources matérielles et l'inventaire du mobilier et des équipements.
- Accomplir toute autre tâche compatible avec sa fonction que le Conseil d'administration lui confère.

4- COMPLEXITÉ

4.01- Difficultés du poste:

- Avoir 4 champs d'action et 3 types de clientèles (bénévoles, bénéficiaires, groupes).
- Composer avec les dimensions socio-économiques de l'heure.

4.02- Nature et source de contrôle:

 Faire et appliquer les politiques de contrôle avec la supervision du Conseil d'administration.

4.03- Communications internes et externes au centre:

- Communication écrite et verbale à l'interne:
 - Personnel salarié
 - Bénévole et/ou bénéficiaire
- Communication écrite et verbale à l'externe:
 - Partenaires du milieu aux niveaux local, régional et provincial. (groupes communautaires, C.L.S.C., Centres hospitaliers, regroupements des CAB, FCABQ, etc.)
 - Médias
 - Ministères
 - Bailleurs de fonds

5-**CONNAISSANCES ET APTITUDES REQUISES**

Formation académique: 5.01-

Baccalauréat, spécialité pertinente ou équivalent.

Expérience: 5.02-

3 ans de gestion en milieu communautaire et/ou bénévole.

Connaissances particulières requises: 5.03-

- Grande capacité d'adaptation
- Bon communicateur (écrit et parlé)
- Leadership
- Entrepreneurship
- Confortable à travailler avec la clientèle du Centre
- Capacité d'analyse, de jugement et discernement
- Très bon français, parlé et écrit
- Anglais, un atout
- Sens de l'organisation, de la planification et le l'opérationalisation.
 Être rassembleur
- Bon négociateur

6-**CLASSE SALARIALE**

Classe 7 (24 570 \$ - 36 036 \$)

DESCRIPTION DE POSTE

POSTE: Coordonnateur ou coordonnatrice

SUPÉRIEUR IMMÉDIAT: Directeur(trice) général(e)

DATE: 30 juillet 1996
Révisée: 26 mars 1999

1- SOMMAIRE DU POSTE

Sous l'autorité de la direction, le coordonnateur ou la coordonnatrice organise, coordonne, développe les services aux bénévoles. Il/elle a également à coordonner les services de maintien à domicile et à assurer les jumelages.

2- SITUATION DU POSTE

Au titulaire du poste:

- Tous les bénévoles
- Comités, s'il y a lieu.

3- RESPONSABILITÉS DÉTAILLÉES

3.01- Support aux bénévoles:

- Recruter, orienter et/ou référer les bénévoles.
- Constituer et tenir à jour le fichier des travailleurs bénévoles.
- Assurer le suivi des bénévoles.
- Offrir support et écoute aux bénévoles et visiter à l'occasion les équipes sur le terrain.
- Analyser les besoins des bénévoles en terme de formation, évaluer les ressources disponibles.
- Préparer le calendrier de formation et superviser sa réalisation.
- Actualiser les services offerts aux bénévoles.
- Coordonner les activités de reconnaissance des bénévoles.
- Préparer et animer, en collaboration avec les bénévoles, les réunions de services (évaluation, suivi).

3.02- Encadrement du personnel bénévole de la réception:

- Intégrer le nouveau personnel et encadrer l'équipe de la réception.
- Évaluer les besoins de formation du personnel.
- Développer et mettre à jour des outils de travail adéquat.
- Préparer les cartes anniversaires pour les bénévoles.

3.03- Services aux groupes:

- Recevoir, analyser et évaluer les demandes de service.
- Superviser le recrutement et les références de bénévoles.
- Définir les attentes de l'organisme et établir une entente de service.
- Assurer les représentations et l'évaluation.
- Présenter une chronique hebdomadaire à la radio.
- Assurer le prêt de matériel.

3.04- Services de maintien à domicile, à la clientèle:

- Coordonner l'évaluation des demandes de service, sauf transport, popote, extra, cuisines collectives et dépannage.
- Coordonner et superviser les interventions des bénévoles auprès de cette clientèle.
- Actualiser le fonctionnement des services en place.
- Analyser les besoins et faire à la direction des recommandations quant à la création de nouveaux services.
- Créer des comités de bénévoles.

3.05- Administration:

- Assurer l'entrée des données correspondant à son poste.
- Assurer la collecte des données statistiques.
- À la demande de la direction, coordonner et/ou participer aux activités de certains comités, bénévoles ou autres à l'interne et à l'externe.
- À la demande de la direction, collaborer à la conception et à la réalisation des demandes de subvention.
- À la demande de la direction, représenter le Centre auprès de la population, des collaborateurs et partenaires du milieu.
- En l'absence de la direction, assurer son intérim.

3.06- Événements sporadiques:

- Voir à la réalisation des activités ponctuelles, telles la Semaine de l'action bénévole et autres.
- Collaborer (montage et rédaction) au rapport annuel d'activités ainsi qu'au journal "La Source", 3 fois par année.
- Accomplir toute autre tâche compatible avec sa fonction pouvant être requise pour le bon fonctionnement du Centre.

4- COMPLEXITÉ

4.01- Difficultés du poste:

- Travailler avec des bénévoles (taux de roulement élevé, compétences et motivations différentes, etc.)
- Avoir plusieurs champs d'action et plusieurs types de clientèle (bénévoles, bénéficiaires et groupes)

4.02- Nature et source de contrôle:

Organiser, coordonner et suivre les activités selon les politiques établies.

4.03- Communications internes et externes au centre:

- Communication écrite et verbale à l'interne:
 - Bénévoles et/ou bénéficiaires
 - Personnel salarié
- Communication écrite et verbale à l'externe:
 - Médias et partenaires du milieu, organismes, formateurs, autres Centres d'action bénévole.

5- CONNAISSANCES ET APTITUDES REQUISES

5.01- Formation académique:

- D.E.C. dans une spécialité pertinente ou équivalent.

5.02- Expérience:

- 1 an et plus d'expérience dans le milieu communautaire.

5.03- Connaissances particulières requises:

- Capacité à travailler sous pression
- Être en mesure de travailler en équipe et de déléguer
- Capacité de persuasion et d'empathie
- Capacité d'adaptation
- Bon communicateur, écrit et parlé
- Confortable à travailler avec la clientèle
- Capacité d'analyse et d'initiative
- Très bon français, parlé et écrit
- Anglais, un atout
- Capacité d'intervention selon les attentes et les besoins de la clientèle
- Intégrité
- Sens des responsabilités
- Leadership

6- CLASSE SALARIALE

Classe 5 (18 200 \$ - 26 693 \$)

DESCRIPTION DE POSTE

POSTE: Agent(e) de liaison

SUPÉRIEUR IMMÉDIAT: Directeur(trice) général(e) DATE: 30 juillet 1996

Révisée: 26 mars 1999

1- SOMMAIRE DU POSTE

Sous l'autorité de la direction, l'agent(e) de liaison accueille et coordonne toutes les demandes et les modifications pour les services de popote et d'Extra. Il supervise les activités reliées aux cuisines collectives, à l'encadrement des bénévoles des services de dépannage, impôt et collecte de meubles.

2- SITUATION DU POSTE

Au titulaire du poste:

- Les bénévoles reliés aux différents services sous sa responsabilité.
- Les bénéficiaires.

3- RESPONSABILITÉS DÉTAILLÉES

3.01- Coordination de la Popote Roulante de Farnham inc.:

- Évaluer toutes les nouvelles demandes de popote.
- Préparer l'ordre de livraison.
- Élaborer l'horaire de travail des bénévoles à tous les deux mois.
- Assurer le suivi de l'horaire de la popote.
- Recevoir les paiements des bénéficiaires qui paient à l'avance.
- Aider à la production de différents documents sur l'informatique.
- Assister aux réunions.

3.02- Coordination du projet Extra:

- Rencontrer et évaluer le candidat potentiel.
- Embaucher le participant sous la supervision de la direction.
- Élaborer la demande annuelle de subvention du projet, avec prévisions budgétaires et statistiques annuelles.
- Effectuer les dépôts et suivi budgétaire du programme.

3.03- Supervision des équipes aux Cuisines collectives:

- Recruter et évaluer les participants.
- Assister aux rencontres de planification des cuisines.
- Accompagner chaque groupe les journées de cuisson.
- Coordonner l'horaire de chaque groupe et établir un calendrier annuel.
- Gérer les prêts aux participants et l'allocation aux responsables.
- Être responsable des petites caisses et des documents des cuisines.
- Tenir à jour le cahier de recettes des cuisines.
- Établir des politiques claires avec les permanentes, pour les participants des cuisines.

3 04- Supervision du service de dépannage de meubles:

- Planifier les journées de collecte de meubles
- Dresser un itineraire
- Préparer et acheminer les lettres de remerciements pour les dons reçus.
- Enregistrer les remises aux dossiers des benéficiaires et les meubles vendus

3.05- Coordination du programme Impôt:

- Évaluer les demandes des bénéficiaires
- Coordonner l'équipe des benevoles.
- Tenir à jour l'agenda des rendez-vous

3.06- Encadrement du personnel du dépannage:

- Intégrer le nouveau personnel et encadrer l'equipe du dépannage
- Évaluer les besoins de formation du personnel.
- Développer et mettre à jour des outils de travail adéquats.

3.07- Tâches administratives:

- Assurer l'entrée des données correspondant à son poste
- Exécuter certains travaux sur ordinateur. Word Perfect 6.0, Lotus, Épi info.
- Gérer la petite caisse en l'absence de la secrétaire.
- Répertorier les ressources du milieu et garder la liste à jour.

3.08- Autre:

- Participer aux activités ponctuelles telles la Semaine de l'action benevole et autres.
- Collaborer (montage et rédaction) au rapport annuel d'activités ainsi qu'au journal "La Source", 3 fois par année.
- Gérer les pauses-café du personnel.
- Accomplir toute autre tâche compatible avec sa fonction pouvant être requise pour le bon fonctionnement du Centre.

4- COMPLEXITÉ

4.01- **Difficultés du poste:**

- Travailler avec des bénévoles et du personnel de projets (taux de roulement élevé, compétences et motivations différentes, etc.)

4.02- Nature et source de contrôle:

Organiser, coordonner et suivre les activités selon les politiques établies.

4.03- Communications internes et externes au centre:

- Internes:
 - Les permanentes et les bénévoles
- Externes:
 - Bénéficiaires

5- CONNAISSANCES ET APTITUDES REQUISES

5.01- Formation académique:

- D.E.C. ou équivalent.

5.02- Expérience:

- 1 an d'expérience dans un organisme communautaire.

5.03- Connaissances particulières requises:

- Excellent français écrit et parlé.
- Bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé.
- Base en informatique (Word Perfect, Lotus):
- Confortable pour travailler avec les clientèles desservies.
- Capacité d'encadrer les bénévoles.
- Capacité de travailler sous pression.
- Aptitude pour le travail d'équipe.

6- CLASSE SALARIALE

Classe 4 (16 380 \$ - 24 024 \$)

DESCRIPTION DE POSTE

POSTE: Secrétaire

SUPÉRIEUR IMMÉDIAT: Directeur(trice) général(e) DATE: 30 juillet 1996

Révisée: 26 mars 1999

1- SOMMAIRE DU POSTE

Sous l'autorité de la direction, le/la secrétaire effectue les activités reliées au secrétariat, à la bureautique et à la comptabilité. Accueille et coordonne toutes les demandes et les modifications pour l'organisation des transports.

2- SITUATION DU POSTE

Au titulaire du poste:

- Personnel bénévole (transports)
- Les bénéficiaires.

3- RESPONSABILITÉS DÉTAILLÉES

3.01- Tâches administratives:

- Effectuer la comptabilité régulière:
 - des diverses petites caisses, facturation, émission de chèques.
- Salaires (D.A.S., T4, relevé1, CSST, etc.)
- Effectuer le suivi des comptes payables, recevables et des chèques en circulation.
- Saisir les données de comptabilité à l'informatique.
- États financiers mensuels.
- États financiers annuels, collaboration.
- Demandes de remboursement, TPS, TVQ.
- Encaissement ou dépôt provenant de levées de fonds ou activités.
- Préparer les prévisions budgétaires.
- Effectuer la vérification mensuelle des petites caisses des cuisines collectives et meubles.
- Préparer la déclaration annuelle de renseignements des organismes de charité.

3.02- Tâches cléricales et de bureautique:

- Faire les envois postaux.
- Préparer la documentation pour le conseil d'administration, ou autres comités.
- Fournir les données nécessaires à la préparation des subventions.
- Voir à la conservation des documents.

3.03- Service d'accompagnement-transport:

- Accueillir et encadrer les chauffeurs bénévoles.
- Accueillir et coordonner les demandes et les modifications pour le service transport.
- Préparer les demandes de remboursement auprès des différents organismes.
- Préparer les demandes de laissez-passer pour les stationnements.

3.04- Informatique:

- Assurer la collecte, l'entrée et le traitement des données correspondant à son poste.
- Produire le rapport mensuel d'activités du Centre. (voir annexe 1)

3.05- Matériel et équipement:

- Inventorier le matériel de bureautique et celui relié au fonctionnement du secrétariat.
- Effectuer les achats de fourniture de bureau et de fonctionnement général du Centre.

3.06- Autre:

- Participer aux activités ponctuelles telles la Semaine de l'action bénévole et autres.
- Collaborer (montage et rédaction) au rapport annuel d'activités ainsi qu'au journal "La Source". 3 fois par année.
- Accomplir toute autre tâche compatible avec sa fonction pouvant être requise pour le bon fonctionnement du Centre.
- Recevoir et signer les différentes livraisons.

4- COMPLEXITÉ

4.01- Difficultés du poste:

- Travailler avec des bénévoles et du personnel de projets (taux de roulement élevé, compétences et motivations différentes, etc.)
- Devoir composer avec plusieurs intervenants.

4.02- Nature et source de contrôle:

- Exécuter l'ensemble de ses tâches selon les procédures et politiques établies.
- Dans certains dossiers, la secrétaire peut avoir une plus grande liberté d'action.

4.03- Communications internes et externes au centre:

- Communication écrite et verbale à l'interne:
 - Bénévoles et permanentes.
- Communication écrite et verbale à l'externe:
 - Fournisseurs, journaux.

5- CONNAISSANCES ET APTITUDES REQUISES

5.01- Formation académique:

- D.E.C. ou équivalent.
- Formation en traitement de texte (Word Perfect) et Lotus.
- Formation en comptabilité de base, ou équivalent.

5.02- Expérience:

- 1 an en Bureautique sur logiciels comptables.

5.03- Connaissances particulières requises:

- Excellent français écrit et parlé
- Bonne connaissance de l'anglais écrit et parlé
- Capacité à rédiger des lettres courantes
- Capacité à travailler sous pression
- Capacité à travailler avec un minimum de supervision
- Sens de l'organisation
- Esprit d'initiative et d'analyse
- Discrétion
- Être en mesure de travailler en équipe
- Connaissance du milieu communautaire, un atout
- Empathie, tact et courtoisie
- Rapidité d'exécution

6- CLASSE SALARIALE

Classe 3 (14 560 \$ - 21 355 \$)

En septembre 1997, ce poste est passé à la classe 4, voir procès-verbal du 24-09-97.

DESCRIPTION DE POSTE

POSTE: Préposé(e) entrepôt et dépannage

SUPÉRIEUR IMMÉDIAT: Directeur(trice) général(e)

DATE: 30 juillet 1996 Révisée: 26 mars 1999

1- SOMMAIRE DU POSTE

Sous l'autorité de la direction, le/la préposé(e) supervise les services de dépannage alimentaire et meubles et effectue les courses.

2- SITUATION DU POSTE

Au titulaire du poste:

- Personnel bénévole pour les meubles.
- Les bénéficiaires.
- Les fournisseurs

3- RESPONSABILITÉS DÉTAILLÉES

3.01- Dépannage alimentaire:

- Voir à la préparation des sacs pour le dépannage les lundis, mercredis et vendredis.
- Entretenir les congélateurs, s'occuper du classement et de là rotation des produits congelés.
- Effectuer la collecte de nourriture aux épiceries à chaque jour.
- Surveiller les circulaires et voir à effectuer les achats en collaboration avec la direction.
- S'occuper des relations avec S.O.S. Dépannage à Granby.
- Classer les dons de nourriture (conserves et autres).
- Remettre aux bénéficiaires les dons de nourriture périssable.

3.02- Dépannage meubles:

- Effectuer la collecte mensuelle de meubles.
- Apposer les prix sur les meubles.
- Mettre à jour l'inventaire des meubles à l'entrepôt, entretenir les locaux.
- Remettre les meubles aux bénéficiaires, le vendredi.
- Gérer les sommes d'argent reçues.
- Remettre l'argent et les informations à la secrétaire.
- Tenir à jour la liste des meubles en attente.

3.03- Cuisines collectives:

- Effectuer les achats pour les cuisines.
- Tenir l'inventaire des aliments à la cuisine.
- Remettre les denrées aux participants.
- Voir à l'entretien de la cuisine.
- Reconduire les participants au besoin.

3.04- Autres:

- Participer aux activités ponctuelles telles la Semaine de l'action bénévole et autres.
- Effectuer les courses et menus travaux du Centre.
- Aller chercher le courrier chaque jour.
- Accomplir toute autre tâche compatible avec sa fonction pouvant être requise pour le bon fonctionnement du Centre.

4- COMPLEXITÉ

4.01- Difficultés du poste:

- Travailler avec des bénévoles et du personnel de projet.
- Devoir composer avec plusieurs fournisseurs.

4.02- Nature et source de contrôle:

- Organiser, coordonner et suivre les activités selon les politiques établies.

4.03- Communications internes et externes au centre:

- Communication écrite et verbale à l'interne:
- Bénévoles et/ou bénéficiaires
- Personnel salarié

5- CONNAISSANCES ET APTITUDES REQUISES

5.01- Formation académique:

- Secondaire V ou équivalent

5.02- Expérience:

- 1 an et plus d'expérience dans le milieu communautaire.

5.03- Connaissances particulières requises:

- Capacité à travailler sous pression
- Être en mesure de travailler en équipe.
- Capacité d'adaptation
- Confortable à travailler avec la clientèle
- Capacité d'analyse et d'initiative
- Anglais, un atout
- Intégrité
- Sens des responsabilités

6- CLASSE SALARIALE

Classe 1 (12 194 \$ - 17 681 \$)

En septembre 1997, ce poste est passé à la classe #3, voir procès-verbal du 24-09-97.

ANNEXE B

FORMATION ACADÉMIQUE ET EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

NIVEAU	ACADÉMIQUE	EXPÉRIENCE
1	Secondaire V ou l'équivalent	moins de 6 mois
2	Secondaire V ou l'équivalent	6 mois - 1 an
3	D.E.P. Secrétariat ou l'équivalent	1 an - 3 ans
4	1 année d'études collégiales ou l'équivalent	3 ans
5	DE.C. spécialité pertinente ou l'équivalent	3 ans
6	Certificat universitaire spécialité pertinente ou l'équivalent	4 ans
7	Baccalauréat spécialité pertinente ou l'équivalent	3 ans
8	Baccalauréat spécialité pertinente ou l'équivalent	5 ans

^{* 2} années d'expérience équivalent à une année de scolarité

Source: FCABQ (1995) Proposition d'une politique salariale. Rapport synthèse.

ANNEXE C

NATURE DU POSTE

NIVEAU	LIBERTÉ D'ACTION	INCIDENCE DES ERREURS	COMMUNICATIONS
1	Travail de routine simple Peu de choix d'action	Aucune répercussion sérieuse	Reçoit et demande des renseignements requérant tact, courtoisie et empathie
2	Travail accompli sous surveillance étroite Certains choix d'action	Erreurs possibles ayant peu d'impact	Demande ou échange des renseignements requérant tact, courtoisie et empathie
3	Travail accompli selon des procédures établies Certains choix d'action	Erreurs peuvent causer certains ennuis mineurs	Explique et interprète des renseignements ou idées requérant tact, courtoisie et empathie
4	Travail s'effectue selon des règles générales et nécessite des prises de décision simples	Erreurs peuvent entraîner des incidents malheureux	Conseille les personnes dans la solution de problèmes
5	Travail exige la direction et le suivi des activités selon les politiques et pratiques établies	Erreurs pourraient causer préjudice à l'organisation	Conseille et guide les personnes dans la solution de problèmes, grâce à l'expérience professionnelle
6	Travail exige l'organisation, la direction et le suivi des activités selon les politiques	Erreurs pourraient causer des pertes financières et des préjudice majeurs à l'organisation	Discussion de problèmes en vue d'obtenir un accord ou une collaboration requerant une capacité de persuasion et d'empathie
7	Travail exige la planification, l'organisation, la direction et le suivi des politiques, procédures et activités	Erreurs pourraient avoir des répercussions importantes sur l'ensemble de l'organisation	Conclusion d'accords entre des personnes nécessitant un degré élevé de persuasion et des capacités de négociateur, compte tenu des interêts ou des objectifs
8	Travail exige la planification, l'organisation, la direction et le suivi des politiques, procédures et activités, là ou le budget est plus élevé	Erreurs pourraient avoir des répercussions majeures sur l'ensemble de l'organisation	Conclusion d'accords entre des personnes nécessitant un degre élevé de persuasion et des capacités de négociateur compte tenu des intérêts ou des objectifs

_____Source · FCABQ (1995) Proposition d'une politique salariale. Rapport synthèse.

ANNEXE D

Direction du poste DIRECTION EXERCÉE

NIVEAU	BUDGET	# EMPLOYÉS	# BÉNÉVOLES
1	20 000 \$		_
2	20 — 39 999 \$	_	
3	40 — 59 999 \$		
4	60 — 79 999 \$	1 t. partiel	_
5	80 99 999 \$	1 t. plein	moins de 100
6	100 — 149 999 \$	· 2 - 3 t. plein 1 t. partiel	100 - 249
. 7	150 — 249 999 \$	4 t. plein 1 t. partiel	250 - 349
8	+ de 250 000 \$	4 t. plein et + 2 t. partiel et +	350 et +

Source: FCABQ (1995) Proposition d'une politique salariale. Rapport synthèse.

ANNEXE E

CLASSES SALARIALES

(étalées sur 15 ans)

CLASSES	МІМІМ	MILIEU	MAXIMUM	ÉCHELON	SALAIRE HEBDOMADAIRE MINIMUM (Horaire)
1	12 194 \$	15 120 \$	17 681 \$	365,82 \$	234,50 \$ (6,70 \$)
2	13 650 \$	17 060 \$	20 017 \$	454,81 \$	262,50 \$ (7,50 \$)
3	14 560 \$	18 200 \$	21 355 \$	485,33 \$	280,00 \$ (8,00 \$)
4	16 380 \$	20 475 \$	24 024 \$	546,00 \$	315,00 \$ (9,00 \$)
5	18 200 \$	22 750 \$	26 693 \$	606,67 \$	350,00 \$ (10,00 \$)
6	20 020 \$	25 025 \$	29 363 \$	667,33 \$	385,00 \$ (11,00 \$)
7	24 570 \$	30 713 \$	36 036 \$	819,00 \$	472,50 \$ (13,50 \$)
8	27 300 \$	34 125 \$	40 040 \$	910,00 \$	525,00 \$ (15,00 \$)
9	30 030 \$	37 538 \$	44 044 \$	1 001,00 \$	577,50 \$ (16,50 \$)

Source: FCABQ (1995) Proposition d'une politique salariale. Rapport synthèse.

Octobre 1996

ANNEXE F

Allocations de déplacement

Frais d'automobile

Taux: 0,29 \$ du kilomètre

Frais de subsistance

Déjeuner: 10 \$ Dîner 10 \$ Souper 15 \$

Forfétaire 35 \$

Octobre 1996