



Ressources humaines et Développement social Canada

**PROGRAMME DE STAGIAIRES EN RELATIONS
INDUSTRIELLES**

SERVICE FÉDÉRAL DE MÉDIATION ET DE CONCILIATION

PROGRAMME DU TRAVAIL

2006

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Un modèle d'excellence.....	3
Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC).....	3
Contexte et justification.....	4
Objectifs du Programme	5
Description générale du Programme.....	5
Recrutement	6
Conditions préalables.....	6
Niveau d'entrée du PSRI.....	7
Énoncé des critères de mérite.....	7
Connaissances.....	7
Capacités.....	7
Qualités personnelles.....	7
Niveau d'études minimal.....	8
Processus de sélection	8
Présélection des candidates et des candidats.....	8
Normes de compétence.....	9
Compétences	10
Affectations	12
Affectations chez les organismes hôtes.....	13
Choix des organismes.....	13
Résumé des fonctions.....	13
Rémunération et avantages sociaux du participant.....	16
Activités d'apprentissage structuré et non structuré.....	14
Jumelage.....	16
Mentorat.....	16
Formation théorique.....	15
Évaluation	15
Examen du rendement.....	15
Jury.....	16
Outils d'évaluation.....	17
Nomination.....	18
Recours.....	17
Entrevue de départ.....	17
Rôles et responsabilités	19
Comité directeur.....	20
Coordonnateur ou coordonnatrice du Programme.....	18
Participants au Programme.....	19
Organismes d'accueil.....	21
Équité en matière d'emploi	20

1. Introduction

1.1 Un modèle d'excellence

L'objectif du Programme de stagiaires en relations industrielles est de recruter et de former des candidates et des candidats hautement qualifiés pour les postes de conciliateur- médiateur ou conciliatrice-médiatrice au sein du Programme du travail et, plus particulièrement, au sein du Service fédéral de médiation et de conciliation. Il donne à des diplômées et diplômés talentueux et à des employées et employés prometteurs la chance d'être à l'avant-garde d'une fonction publique représentative et diverse.

Ce programme permet d'acquérir une expérience de travail grâce à des affectations dans des ministères et des organismes patronaux et syndicaux. Il peut comporter aussi un volet de formation théorique visant à compléter l'expérience acquise en cours d'emploi. Au terme de ce programme d'une durée de deux ans, les stagiaires en relations industrielles auront acquis toutes les qualités nécessaires pour occuper un emploi de conciliateur-médiateur ou conciliatrice-médiatrice au niveau de débutant.

1.2 Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC)

Le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) fait partie intégrante du Programme du travail du ministère des Ressources humaines et du Développement social. Il vise à aider les employeurs et les syndicats régis par le *Code canadien du travail* à régler leurs différends. À cette fin, il offre des services de conciliation et de médiation aux parties engagées dans des négociations collectives ainsi que des services complets de médiation préventive et de médiation des griefs afin de résoudre les désaccords et d'améliorer les relations du travail pendant la durée de la convention collective. De plus, le SFMC gère le Programme de partenariat syndical-patronal qui appuie financièrement la réalisation de projets innovateurs dont l'objectif est d'améliorer les relations syndicales-patronales. En offrant aux employeurs et aux syndicats cette gamme de services, le SFMC favorise l'établissement et le maintien de relations syndicales-patronales harmonieuses au Canada.

Le Service fédéral de médiation et de conciliation tire ses pouvoirs du *Code canadien du travail* (partie I). Cette législation régit les relations du travail dans les secteurs relevant de la compétence fédérale, notamment : les secteurs du transport international et interprovincial par chemin de fer, par camion et par avion; le transport maritime et le débardage; la manutention des céréales; les mines d'uranium; les banques; la radiodiffusion; les télécommunications et certaines sociétés d'État.

Au Canada, le recours à des tiers neutres nommés par le gouvernement pour régler les différends en matière de relations de travail remonte à l'*Acte de conciliation* de 1900. Au fil des ans, le SFMC et ses précurseurs ont fourni aux parties engagées dans des négociations collectives des compétences professionnelles cruciales pour le règlement de leurs différends. Grâce à ses services de conciliation et de médiation, le SFMC a réussi à maintenir un taux enviable de règlement des différends sans arrêt de travail.

1.3 Contexte et justification

Pour être en mesure de s'acquitter efficacement de son mandat, le SFMC a besoin de personnel qualifié possédant des titres de compétences reconnus dans le domaine des relations industrielles. Toutefois, comme en témoigne le rapport du Comité des relations de travail de l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO)¹, on craint de plus en plus que « la collectivité des relations industrielles (syndicats, employeurs et gouvernement) ne soit aux prises avec une pénurie de négociateurs et de médiateurs compétents, en raison du vieillissement de la population active, des retraites anticipées, du roulement du personnel et du manque de remplaçants qualifiés ». Le SFMC ne fait pas exception, comme le montre son Plan de ressources humaines pour 2006-2007. Ce plan révèle que l'effectif du SFMC vieillit et, par conséquent, qu'il faut absolument régler les problèmes découlant de ce phénomène, sur le plan des ressources humaines, à court ou à moyen terme. La situation est particulièrement critique en ce qui concerne les 16 médiateurs et conciliateurs qui sont répartis entre l'administration centrale et les cinq bureaux régionaux : en effet, plus de 80 % d'entre eux seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années. Or, il faut des compétences très spécialisées pour offrir des services efficaces en médiation et en conciliation, et les candidats à ces postes doivent posséder une expérience considérable en négociation collective pour que leur candidature soit prise en considération.

Parallèlement, dans tout le Canada, les services de médiation ont indiqué qu'ils craignent une importante pénurie de médiateurs qualifiés et expérimentés dans un avenir rapproché, en raison du départ à la retraite imminent d'un grand nombre de professionnels des relations de travail expérimentés. La pénurie prévue de spécialistes se dessine déjà chez les négociateurs syndicaux et patronaux, qui constituent depuis toujours le bassin dans lequel le gouvernement puise ses médiateurs.

La médiation est un domaine hautement spécialisé et, dans ce contexte, le recrutement, la formation et le maintien en fonction de médiateurs efficaces posent de nombreux défis. Par exemple, le bassin de candidats qualifiés est limité, les salaires et les avantages sociaux ne sont pas concurrentiels et les conditions de travail sont peu intéressantes.

La pénurie de médiateurs et de conciliateurs prévue au SFMC pose véritablement un problème, parce qu'il y aura très peu de médiateurs et de conciliateurs qualifiés pour se charger d'une tâche essentielle, soit maintenir un climat de relations de travail stable dans les secteurs de compétence fédérale, ce qui a pour effet de réduire les conflits de travail, de favoriser la stabilité de la main-d'oeuvre et de prévenir les interruptions de travail. Aujourd'hui, il est généralement reconnu que les médiateurs jouent un rôle clé dans le maintien de la paix sociale au Canada et contribuent par conséquent à la croissance économique et à la stabilité sociale du pays. De plus, comme on le mentionne dans le rapport de l'ACALO, « Dans le contexte actuel de négociation collective, influencé par la

¹ Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO), *Capacité en relations industrielle : pénurie prévue de médiateurs et de conciliateurs dans le domaine du travail*, rapport préparé pour les sous-ministres de l'ACALO, mai 2006, p. iii.

mondialisation, la déréglementation et la concurrence industrielle farouche, les questions présentées à la table de négociation sont de plus en plus complexes et litigieuses. Par conséquent, les médiateurs doivent consacrer davantage de temps et de ressources à aider le syndicat et la direction à résoudre leurs différences qu'avant². » Si on ne remédie pas à la pénurie de médiateurs et de conciliateurs prévue dans la sphère de compétence fédérale, le gouvernement pourrait, d'ici peu, être incapable d'offrir avec efficacité ce service primordial.

2. Objectifs du Programme

Le Programme de stagiaires en relations industrielles qui est proposé vise à recruter et à former des personnes provenant du gouvernement et de l'extérieur pour renforcer la capacité dans la communauté syndicale-patronale, en général, et dans le groupe Administration des programmes – agents de médiation et de conciliation (PM-MCO), en particulier. Le Programme, qui prévoit un emploi d'une durée déterminée de deux ans, permettrait aux participants d'être affectés tour à tour dans des organismes syndicaux, patronaux et gouvernementaux. Grâce à ces affectations, les jeunes professionnels des relations de travail pourraient acquérir à la fois des connaissances inestimables et une expérience pratique leur permettant de voir le point de vue de chaque partie, points de vue différents mais tous aussi importants les uns que les autres.

En ce qui concerne le maintien en fonction et le recrutement, la méthode proposée pourrait contribuer à l'atteinte des objectifs du Ministère relatifs au transfert des connaissances, aux pratiques exemplaires, au maintien de la mémoire institutionnelle et à la préparation de la relève pour les années à venir.

L'objectif global du Programme est de former un nombre suffisant de personnes qui auraient ainsi les qualifications nécessaires pour occuper les postes de médiateur-conciliateur ou médiatrice-conciliatrice à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux.

On compte lancer le Programme en novembre 2006 pour pouvoir recruter les premiers candidats au printemps 2007.

2.1 Description générale du Programme

Dans le cadre du Programme, des emplois d'une durée déterminée de deux ans seront offerts au sein du SFMC, un élément du Programme du travail de Ressources humaines et Développement social Canada. Une vaste gamme de méthodes d'apprentissage et de projets permettra aux participants d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour occuper un poste d'agent de médiation ou de conciliation de premier échelon. Pendant toute la durée du Programme, les participants acquerront l'expérience pratique et les compétences exigées grâce à un large éventail d'activités, notamment l'apprentissage sur le terrain avec rétroaction, des sessions d'apprentissage structuré et

² *Rapport de l'ACALO*, p. 2.

d'apprentissage non structuré. Voici les principales caractéristiques du programme de stagiaires :

- affectation d'une durée de six mois à un an chez chacun des organismes participants : syndicat, employeur et gouvernement;
- obligation pour les personnes intéressées à participer au Programme de satisfaire aux exigences établies en ce qui concerne les études et de suivre le processus de demande et de sélection;
- personnes admissibles : les futurs diplômés d'université, les employés du gouvernement fédéral ou les employés d'un syndicat ou d'un employeur participant;
- modalités d'affectation souples permettant aux organismes d'accueil de les adapter en fonction de leurs besoins;
- période d'essai de cinq ans à l'issue de laquelle le programme et les résultats obtenus seront évalués.

S'ils terminent avec succès le Programme de stagiaires en relations industrielles, les participants pourront faire carrière du côté syndical ou patronal ou encore au gouvernement. Quel que soit leur choix, ils auront acquis, grâce au Programme, des bases solides pour réussir dans le domaine des relations syndicales-patronales. En outre, le Programme aura permis de renforcer la capacité dans le domaine des relations industrielles pour l'avenir.

3. Recrutement

Le recrutement sera fait au moyen d'une campagne nationale de recrutement externe et interne et les possibilités d'emploi seront affichées sur le site de la Commission de la fonction publique.

3.1 Conditions préalables

Les candidats intéressés à participer au Programme de stagiaires en relations industrielles doivent :

- avoir la ferme intention de faire carrière en relations industrielles et plus particulièrement en conciliation et en médiation dans la fonction publique fédérale;
- faire la preuve qu'elles possèdent certaines qualités pertinentes : aptitude au travail en équipe, habiletés en communication, souplesse et excellence dans les relations interpersonnelles;
- faire la preuve de leur aptitude à développer les habiletés requises pour être des conciliateurs et médiateurs efficaces dans la fonction publique;
- correspondre aux différents profils linguistiques exigés selon la région de travail;
- être prêts à déménager, à voyager et à être mobiles pendant la durée du Programme et par la suite;
- franchir avec succès chacune des étapes d'un processus de recrutement rigoureux.

3.2 Niveau d'entrée du PSRI

Le niveau d'entrée pour le Programme est PM-04 et l'objectif est de retenir les candidats ayant terminé le Programme avec succès pour une nomination potentielle à des postes de niveau PM-MCO-01. Pendant la durée du Programme, les participants occuperont des postes d'une durée déterminée.

Les candidatures seront évaluées en fonction des qualités figurant dans l'énoncé des critères de mérite, ce qui pourrait supposer un examen écrit, une entrevue et la vérification des références.

3.3 Énoncé des critères de mérite

3.3.1 Connaissances

- Connaissance de base des lois fédérales et provinciales régissant le travail, en particulier la partie I du *Code canadien du travail*, ainsi que des politiques non législatives appliquées par le Programme du travail.
- Connaissance de base de la structure complexe des organismes syndicaux et patronaux dans le secteur privé de même que de la procédure en matière de négociation collective.
- Connaissance de base du domaine des relations de travail dans les administrations fédérale et provinciales.

3.3.2 Capacités

- Capacité de participer aux équipes de travail multidisciplinaires pour concevoir et fournir des programmes de formation en médiation préventive
- Capacité d'assister des médiateurs principaux à résoudre des conflits entre les syndicats et des employeurs.
- Capacité d'effectuer des recherches indépendantes sur les questions relatives aux relations industrielles.
- Capacité de bien s'exprimer oralement et par écrit.
- Aptitude à remplir professionnellement les fonctions de représentant du Service fédéral de médiation et de conciliation.
- Aptitude à diriger des réunions et à rédiger des rapports et des lettres.
- Aptitude à travailler efficacement et pendant de longues heures sous pression dans les situations de conflit.

3.3.3 *Qualités personnelles*

- Entregent
- Jugement sûr
- Tact
- Diplomatie
- Discrétion

3.4 *Niveau d'études minimal*

Les candidats doivent détenir un diplôme post-secondaire d'une institution reconnue, ou une expérience de travail équivalente. La préférence sera accordée à ceux qui possèdent un baccalauréat en droit commun/baccalauréat en droit civil (LLB/BCL) ou d'une maîtrise en relations industrielles, en ressources humaines, en administration des affaires ou une spécialisation dans un autre domaine connexe.

Les citoyens canadiens qui ont obtenu leur diplôme à l'étranger doivent démontrer une équivalence de scolarité canadienne.

4. *Processus de sélection*

Le PSRI appliquera un processus de sélection à la fois juste et équitable. Le choix des candidats et des candidates sera fait par un jury de sélection, en se fondant sur une évaluation objective des aptitudes à la conciliation et à la médiation et sur d'autres compétences pertinentes.

4.1 *Présélection des candidates et des candidats*

La présélection se fait à partir d'un examen du dossier des candidats et candidates qui est suivi d'une entrevue avec un jury de sélection.

Une fois la présélection terminée, une vérification des références sera effectuée, ainsi qu'une vérification de la fiabilité nécessaire (fiabilité approfondie) et une évaluation des compétences linguistiques en langue seconde lorsque requise par la position occupée.

4.2 Normes de compétence



<p>Niveau d'entrée (PM-04) Énoncé des critères de mérite</p> <p>Connaissances Connaissance de base des lois fédérales et provinciales régissant le travail, en particulier la partie I du <i>Code canadien du travail</i>, ainsi que des politiques non législatives appliquées par le Programme du travail.</p> <p>Connaissance de base de la structure complexe des organismes syndicaux et patronaux dans le secteur privé de même que de la procédure en matière de négociation collective.</p> <p>Connaissance de base du domaine des relations de travail dans les administrations fédérale et provinciales.</p> <p>Capacités Capacité de participer aux équipes de travail multidisciplinaires pour concevoir et fournir des programmes de formation en médiation préventive</p> <p>Capacité d'assister des médiateurs principaux à résoudre des conflits entre les syndicats et des employeurs.</p> <p>Capacité d'effectuer des recherches indépendantes sur les questions relatives aux relations industrielles.</p> <p>Capacité de bien s'exprimer oralement et par écrit.</p> <p>Aptitude à remplir professionnellement les fonctions de représentant du Service fédéral de médiation et de conciliation.</p> <p>Aptitude à diriger des réunions et à rédiger des rapports et des lettres.</p> <p>Aptitude à travailler efficacement et pendant de longues heures sous pression dans les situations de conflit.</p> <p>Qualités personnelles Entregent Jugement sûr Tact, Diplomatie, Discretion</p>	<p>Outils de perfectionnement</p> <ul style="list-style-type: none">• Affectation chez des organismes d'accueil.• Mentorat et jumelage.• Formation théorique.• Examen et évaluation continus du rendement.	<p>Nomination au niveau PM-MCO 1 - Énoncé des critères de mérite; - Réussite du PSRI.</p> <p>Connaissances Vaste connaissance des lois fédérales et provinciales régissant le travail, en particulier la partie I du <i>Code canadien du travail</i>, ainsi que des politiques non législatives appliquées par le Programme du travail.</p> <p>Vaste connaissance de la structure complexe des organismes syndicaux et patronaux dans le secteur privé de même que de la procédure en matière de négociation collective.</p> <p>Vaste connaissance du domaine des relations de travail dans les administrations fédérale et provinciales.</p> <p>Capacités</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacité d'agir comme représentant du ministère et de communiquer avec efficacité.• Capacité de contrôler et de guider les processus de négociation et de médiation.• Capacité d'appliquer diverses dispositions de la législation et de politiques non législatives.• Capacité d'animer des réunions ainsi que de préparer des rapports et de la correspondance.• Capacité de faire de longues heures de travail avec efficacité, sous pression, dans des situations de conflit. <p>Qualités personnelles Entregent Jugement sûr Tact Diplomatie Discretion</p>
---	--	--

Période de 2 ans



●
Jury de sélection

●
Examen et évaluation
continus du rendement

●
Comité
d'évaluation

5. Compétences

Tout au long du Programme, le ou la stagiaire devra acquérir et démontrer les huit compétences clés suivantes :

- capacité cognitive;
- compréhension organisationnelle;
- travail d'équipe;
- relations interpersonnelles;
- communication;
- partenariat;
- éthique et valeurs;
- souplesse du comportement.

Définition des compétences clés

Capacité cognitive

Les conciliateurs/médiateurs règlent des problèmes à facettes multiples et prévoient les obstacles potentiels. Ils ou elles déterminent les facteurs-clés sous-jacents aux enjeux, élaborent des solutions de rechange et pondèrent les risques, les avantages et l'incidence potentielle sur la résolution de conflit :

- *intègrent l'information provenant de diverses sources ;*
- *analysent et concilient les préoccupations multiples tant du côté patronal que syndical ;*
- *décèlent les problèmes qui pourraient nuire à la résolution de conflit;*
- *élaborent des solutions de rechange aux problèmes, soupèsent les risques, les avantages et les répercussions sur la résolution de conflit.*

Compréhension organisationnelle

Les conciliateurs/médiateurs ont une solide compréhension des rôles joués par les personnes clés dans leur organisme. Ils et elles reconnaissent les enjeux, les personnes et les points de décision importants qui sont liés à leurs secteurs de responsabilité. Ils et elles cultivent, avec les personnes et les groupes de travail de tout l'organisme, des rapports qui peuvent faciliter l'avancement des projets :

- *savent qui sont les principaux décideurs et leurs rôles dans leurs organisations;*
- *donne des suggestions créatives visant un consensus, fondés sur la connaissance des priorités de la*

direction et du syndicat;

Travail d'équipe

Les médiateurs /conciliateurs travaillent efficacement avec des collègues à l'intérieur et à l'extérieur de leur unité. Ils et elles constituent des équipes de gens efficaces, ayant des talents, des points de vue, des antécédents et des habiletés diverses :

- *contribuent pleinement aux projets multidisciplinaires;*
- *recherchent des solutions mutuellement avantageuses et des compromis;*
- *font la promotion de la coopération entre les partenaires de travail;*

Relations interpersonnelles

Les conciliateurs/médiateurs reconnaissent l'importance d'établir et de maintenir des relations positives avec les autres. Ils et elles font preuve de sensibilité à l'égard des préoccupations et de la situation d'autrui et considèrent l'aspect humain des enjeux et des décisions. Ils et elles font place à la diversité. Ils et elles favorisent activement des relations positives entre leurs subalternes, et aide les partenaires du milieu de travail à régler les désaccords de façon constructive et juste avant qu'ils ne dégénèrent en conflit :

- *font preuve d'empathie et de détermination dans leurs efforts pour comprendre les préoccupations des autres et leur situation;*
- *décèlent et gèrent les rapports difficiles;*
- *gèrent la dynamique de groupe et les situations de groupe.*

Communication

Les conciliateurs/médiateurs utilisent un style de communication clair pour s'assurer que leurs messages sont compris. Ils et elles écoutent également les communications d'autrui et y donnent suite. Ils et elles utilisent les communications à des fins d'efficacité interpersonnelle. Ils et elles constituent un lien essentiel dans la circulation syndicale patronale de l'information.

- *utilisent la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle;*
- *explique les préoccupations, les idées et les points de vue des clients qu'ils soient de la partie patronale ou syndicale ;*
- *tiennent la haute direction au courant de l'avancement des projets qu'il leurs ont été assignés.*

Partenariat

Les conciliateurs/médiateurs trouvent des occasions de partenariats patronaux syndicaux productifs. Ils et elles partagent l'expertise avec les clients. Ils et elles surveillent les relations de travail et formulent des conseils pour les améliorer :

- *font la promotion des possibilités d'améliorer les résultats grâce à des partenariats;*
- *déterminent comment l'expertise sera partagée avec les clients.*

Éthique et valeurs

Les conciliateurs/médiateurs sont guidés par des principes éthiques et des valeurs bien établis et en font la promotion :

- *emploient de solides pratiques conformes à l'éthique pour s'acquitter de leurs fonctions;*
- *s'assurent que leur travail respecte les valeurs du service et de la profession;*
- *respectent le code de déontologie des agents du Service fédéral de médiation et de conciliation*

Souplesse du comportement

Les conciliateurs/médiateurs modifient le style de leurs relations interpersonnelles au besoin afin d'entretenir des rapports efficaces avec diverses personnes dans une vaste gamme de contextes. Travaillant dans un contexte d'incertitude et d'ambiguïté, ils/elles sont ouverts aux changements et sont capables de puiser dans une vaste gamme de comportements. Cela leur permet de répondre de façon appropriée à l'évolution des circonstances et aux nouvelles priorités :

- *fonctionne efficacement dans des contextes empreints d'ambiguïté et d'incertitude;*
- *modifient le style de leurs relations interpersonnelles pour avoir des rapports efficaces avec différentes personnes dans divers contextes;*
- *font preuve de la souplesse requise pour travailler dans un contexte de diversité.*

6. Affectations

6.1 Affectations chez les organismes d'accueil

Les stagiaires peuvent acquérir une expérience pratique et des compétences dans le domaine des relations industrielles grâce à diverses affectations. Le Programme prévoit

au moins trois affectations de six à douze mois chacune. Les affectations sont définies de façon à fournir une expérience significative. Des objectifs de rendement sont établis au début de l'affectation et les progrès sont examinés régulièrement. Une évaluation du rendement est effectuée par le superviseur et le ou la stagiaire à la fin de l'affectation.

Les affectations incluses dans le Programme doivent également offrir au ou à la stagiaire une expérience croissante dans le domaine des relations de travail qui lui permettra au bout du compte d'être potentiellement retenu(e) pour un poste au sein d'un organisme syndical, patronal ou gouvernemental. Le Programme offre des affectations dans un organisme patronal, un organisme syndical et dans un organisme gouvernemental neutre. Les affectations au sein du gouvernement auront habituellement lieu dans un bureau régional.

Toutes les affectations sont soumises à des formalités administratives, il faut dans chaque cas remplir une Description de l'affectation. Le coordonnateur du Programme veillera à faire remplir et approuver les documents nécessaires, dont l'Entente d'affectation.

6.2 *Choix des organismes*

Le coordonnateur ou la coordonnatrice du Programme choisira les organismes après avoir consulté le directeur général ou la directrice générale (et, s'il y a lieu, le directeur régional ou la directrice régionale) et le ou la stagiaire.

Liste provisoire des organismes participants (ci-après appelées organismes d'accueil) :

- SFMC et Conseil canadien des relations industrielles;
- Membres du Congrès du travail du Canada (p. ex. TCA-Canada, Teamsters Canada, syndicat des métallos)
- ETCOF (p. ex. Nav Canada, Société Radio-Canada – SRC, Chemin de fer Canadien Pacifique Limitée – CFCP)

6.3 *Résumé des fonctions*

De façon générale et tout au long de son affectation au SFMC, le ou la stagiaire sera appelé à aider les négociateurs et les médiateurs qui s'occupent du règlement et de la prévention des différends, notamment en procédant à des recherches, en menant des enquêtes, en solutionnant des problèmes et en utilisant les techniques de persuasion.

Principales activités :

- participer aux travaux d'une équipe multidisciplinaire en vue de concevoir et d'exécuter des programmes de formation en médiation préventive qui sont adaptés aux besoins des syndicats et des employeurs afin d'améliorer les relations syndicales-patronales;

- accompagner et assister les médiateurs principaux lorsqu'ils s'occupent du règlement des différends entre les syndicats et les employeurs dans les entreprises du secteur privé qui relèvent de la compétence fédérale;
- faire personnellement des recherches sur des questions précises dans le domaine des relations industrielles qui sont soulevées au cours des négociations collectives, et informer les agents des régions et de l'administration centrale (AC) des résultats de cette recherche ainsi que des conclusions et des recommandations qui en découlent;
- répondre aux demandes de renseignements provenant des syndicats et des employeurs clients au sujet de la gamme des services offerts par le SFMC;
- répondre aux demandes de renseignements provenant de l'AC au sujet de l'état de certains conflits de travail en cours.

Pendant ses différentes affectations chez des syndicats et des employeurs, les stagiaires exécuteront différentes tâches pour aider le personnel de l'organisme d'accueil à préparer la négociation et l'application des conventions collectives. Ils peuvent être appelés notamment à prendre part à des sessions de négociation collective et de règlement des griefs par voie d'arbitrage.

6.4 Rémunération et avantages sociaux du participant ou de la participante

Au cours de leur affectation, les participants continuent de toucher l'intégralité de leur salaire et de leurs avantages sociaux selon le niveau PM-04, y compris les augmentations qui seraient normalement touchées au cours de la période d'affectation.

Les participants au Programme en affectation dans des organismes d'accueil ne touchent ni rémunération ni avantages sociaux autres que ceux auxquels ils ont normalement droit en tant qu'employés nommés pour une durée déterminée au sein de la fonction publique fédérale.

Toutes les conditions d'emploi de la fonction publique du Canada continueront de s'appliquer lors des affectations des participants au sein d'organisations patronales ou syndicales. Toutefois, les participants sont normalement assujettis aux conditions de travail de l'organisme d'accueil et ils doivent, pour prendre des congés annuels, se plier aux exigences opérationnelles de l'organisme d'accueil.

6.5 Activités d'apprentissage structuré et non structuré

Les participants pourront atteindre les objectifs d'apprentissage généraux grâce à des affectations de perfectionnement structurées auxquelles s'ajouteront une formation formelle si elle est jugée nécessaire et une rétroaction du superviseur ou de la superviseuse ou du directeur ou de la directrice ainsi que du coordonnateur ou de la coordonnatrice du Programme.

6.6 Jumelage

Le jumelage fait partie intégrante du PSRI et les participants seront jumelés à un médiateur-conciliateur ou à une médiatrice-conciliatrice d'expérience pour apprendre en les observant dans différentes situations comme le règlement de conflits de travail et des ateliers. L'observation au travail est un processus par lequel une personne accompagne ou suit une autre personne pendant qu'elle accomplit son travail au cours d'une période donnée, ce qui permet au participant ou à la participante (l'ombre) de se perfectionner.

6.7 Mentorat

Le mentorat est un élément facultatif du PSRI, mais les participants sont encouragés à tirer profit des conseils de médiateurs ou conciliateurs d'expérience qui jouent le rôle de mentor. Le mentor communique ses connaissances, son expérience et ses observations à une personne moins expérimentée – l'apprenant – qui est disposée et préparée à profiter de cet échange.

La nature de cette relation varie selon le style de chaque partenaire. Idéalement, le mentorat devrait être un processus simple fondé sur la confiance mutuelle, le respect et l'intérêt. Il doit reposer sur des attentes réalistes des deux parties et pouvoir être adapté selon l'évolution de la situation.

Nota – Pour en savoir plus sur le mentorat, vous pouvez consulter le [Guide pratique du mentorat](#), publié par la Direction de la politique des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor (annexe A).

6.8 Formation théorique

Le Programme peut aussi comprendre un volet d'apprentissage structuré si on constate que des études plus structurées sont nécessaires pour compléter les aspects pratiques du Programme. Toutefois, on s'attend à ce que les stagiaires fassent de l'autoformation pour maintenir et enrichir leurs connaissances théoriques pendant toute la durée du Programme.

7. Évaluation

7.1 Examen du rendement

Les superviseurs donnent aux stagiaires une rétroaction sur leur rendement tout au long de leurs affectations. Le but est de s'assurer que chaque stagiaire progresse, que ses objectifs d'affectation sont respectés, de le conseiller et le guider, et de mieux identifier ses besoins d'apprentissage futurs. Le document de référence principal est l'Entente d'affectation, qui énonce entre autres les objectifs à atteindre. Les deux parties détermineront en cours de route si ces objectifs demeurent valides et pertinents. S'ils changent ou deviennent non valides, il faudra apporter les correctifs nécessaires. Les superviseurs veilleront à ce que les stagiaires aient l'occasion de se mesurer aux

exigences en matière de compétence et d'expérience rattachées au niveau du poste en question.

La dernière formalité de l'affectation est l'évaluation écrite que doit faire le superviseur ou la superviseure concernant le rendement du ou de la stagiaire. Ce rapport est établi par le superviseur en collaboration avec le stagiaire et doit être rempli un mois avant la fin de l'affectation. Chaque rapport énonce les compétences à évaluer au niveau concerné et les indicateurs comportementaux pour chaque compétence. Le [formulaire](#) comporte également un espace où les stagiaires peuvent écrire leurs commentaires au sujet de l'affectation.

Pour chacune des compétences, le superviseur résume la performance des stagiaires au cours des affectations. Si les stagiaires n'ont pas eu l'occasion d'exercer une ou plusieurs compétences et/ou comportements connexes, le ou la gestionnaire coche la mention « Impossible à évaluer ». Il faut également attribuer une cote pour le rendement global de la personne. Pour finir, le superviseur ou la superviseure suggère les activités et les domaines d'affectation recommandés afin de combler toute lacune en matière d'expérience et/ou de compétences, en particulier s'il y a des compétences qui ont été « Impossible à évaluer ». Le ou la stagiaire doit veiller à ce que les domaines pertinents soient inclus dans la négociation de l'affectation suivante, et à ce qu'on lui donne l'occasion de s'y faire valoir avant de passer devant le jury de promotion suivant.

Les coordonnatrices et coordonnateurs du PSRI veillent à ce que le Rapport d'évaluation du rendement soit rempli conformément aux exigences établies, notamment en ce qui regarde les délais. De plus, ils donneront suite aux recommandations sur les points qu'il a été « Impossible d'évaluer ». Le rapport est versé au dossier du ou de la stagiaire dans son organisme d'attache, avec copie au conseiller ou à la conseillère en ressources humaines.

Un Rapport d'évaluation du rendement qui n'est pas entièrement satisfaisant entraîne une consultation avec le gestionnaire responsable de l'affectation et le ou la stagiaire. Une seconde cote inférieure à « Entièrement satisfaisant » entraîne un avertissement écrit. Une troisième cote inférieure à « Entièrement satisfaisant » débouche sur l'exclusion du participant du Programme.

7.2 Jury

Les stagiaires en relations industrielles peuvent progresser du niveau PM-04 au niveau PM-MCO-01 selon les besoins opérationnels du Service fédéral de médiation et de conciliation indiqués dans le plan annuel de ressources humaines. Ils seront évalués par un jury avant la fin de la période de 24 mois.

Le jury se compose de trois personnes provenant du SFMC qui sont membres du Comité directeur.

7.3 Outils d'évaluation

Les outils d'évaluation suivants peuvent être utilisés pour obtenir de l'information sur les qualifications des stagiaires afin de pouvoir déterminer s'ils possèdent les compétences voulues pour être nommés au niveau PM-MCO-01.

- a) les rapports d'évaluation du rendement;
- b) une entrevue structurée;
- c) la vérification des références.

7.4 Nomination

Pour être nommé au groupe et niveau PM-MCO-01, les stagiaires doivent démontrer qu'ils satisfont à l'énoncé des critères de mérite. La décision d'approuver ou de refuser une nomination à un participant ou à une participante incombe aux membres du jury d'évaluation. La nomination est fondée sur les mérites de la personne.

Si une nomination est offerte à la fin du programme, la nomination des stagiaires en relations industrielles est effectuée en conformité avec toutes les dispositions de *la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP).

Les conditions d'emploi qui s'appliqueront à votre poste seront celles qui sont prévues dans le *Règlement sur les conditions d'emploi dans la fonction publique* et, le cas échéant, dans la convention collective applicable.

7.5 Recours

Les nominations internes peuvent faire l'objet de plainte aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Une notification doit être affichée chaque fois qu'un ou une stagiaire obtient une promotion.

Le pouvoir de déposer une plainte est accordé aux personnes qui se trouvent dans une zone de sélection définie par l'organisme. Cette zone de sélection est définie à partir de critères organisationnels, géographiques et, s'il y a lieu, professionnels. Tout stagiaire ou fonctionnaire à l'intérieur de la zone de sélection qui souhaite contester la promotion peut le faire en se prévalant de son droit de porter plainte au Tribunal de dotation de la fonction publique.

7.6 Entrevue de départ

On demande aux stagiaires qui mènent le Programme à bien ou qui partent volontairement avant d'avoir terminé le programme, de prendre part à une entrevue de départ. Cette rencontre a pour but de recueillir des renseignements qui pourraient améliorer le programme de stagiaires en relations industrielles.

8. Rôles et responsabilités

8.1 *Comité directeur*

Le Comité directeur est l'organe central de prise de décision du PSRI. Il a pour mandat d'approuver tous les changements importants qui doivent être apportés au Programme, de participer à la planification ainsi qu'à l'évaluation du Programme.

Le Comité se composera du directeur général ou de la directrice générale du SFMC, du coordonnateur ou de la coordonnatrice du Programme, des cinq directeurs régionaux ou directrices régionales du SFMC ainsi que du directeur associé ou de la directrice associée du Règlement des conflits de travail.

Responsabilités spécifiques :

- établissement de politiques pour le Programme;
- sélection des candidats, notamment approbation des questions d'entrevue et d'examen écrit pour la sélection initiale des participants, et participation aux jurys de sélection;
- choix des affectations appropriées de perfectionnement des participants;
- évaluation des participants;
- orientation et mentorat pour les participants, au besoin;
- conception des principaux éléments de la session d'orientation et prestation de la session;
- fonction de comité d'évaluation des participants;
- prise de décision quant aux mesures qui s'imposent si le participant ne satisfait pas aux attentes.

Ces responsabilités et d'autres responsabilités pertinentes peuvent être déléguées en totalité ou en partie, à la discrétion du directeur général ou de la directrice générale, à un membre du Comité directeur ou être assumées unilatéralement par le directeur général ou la directrice générale.

En général, le Comité directeur se réunit au moins trois fois par année, à la discrétion du directeur général ou de la directrice générale.

8.2 *Coordonnateur ou coordonnatrice du Programme*

Le rôle et les responsabilités du coordonnateur ou de la coordonnatrice du Programme sont les suivants :

- siéger au Comité directeur;

- participer à la sélection préliminaire des demandes et à la cotation des examens écrits, et participer aux jurys d'entrevue;
- coordonner l'évaluation des candidats;
- convoquer des réunions régulières avec les participants pendant leurs affectations pour évaluer comment les affectations se déroulent et suggérer des moyens de mettre en œuvre des rajustements qui pourraient être nécessaires ;
- établir et maintenir une communication continue avec les participants selon les besoins;
- aider les participants à s'intégrer au sein du SFMC au moyen du réseautage et en les présentant aux autres PM-MCO;
- évaluer les propositions d'affectation provenant des organismes d'accueil, coordonner l'évaluation continue des affectations et être le principal point de contact pour les organismes en question.
- organiser les sessions de formation officielle pour les participants lorsque nécessaire.

Autres responsabilités :

- faire la promotion du Programme;
- gérer les processus de recrutement, d'évaluation et d'attestation de la réussite;
- faire des exposés à l'intention des représentants de haut niveau siégeant au Comité directeur;
- évaluer périodiquement le Programme avec la collaboration du Comité directeur.

8.3 *Participants au Programme*

Les stagiaires doivent donner le meilleur rendement dont ils sont capables et faire tout leur possible pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires sous la direction de leur superviseur ou superviseure ou de leur directeur ou directrice.

À cet égard, ils doivent :

- participer à des affectations ou à des projets dans au moins trois domaines de spécialisation différents (c.-à-d. syndicat, employeur et gouvernement);
- rester en contact avec le coordonnateur ou la coordonnatrice du Programme;
- suivre tous les cours qui pourraient être donnés dans le cadre du volet de formation théorique;

- élaborer, planifier et gérer leur plan d'apprentissage général pour chaque année de leur participation au Programme et veiller à ce que le plan soit revu deux fois par année et mis à jour annuellement avec leur superviseur ou superviseuse ou leur directeur ou directrice.

8.4 Organismes d'accueil

Les organismes d'accueil doivent montrer l'engagement de leurs cadres supérieurs et participer au Programme de la façon suivante :

- offrir des affectations intéressantes pour les participants;
- préparer une description de l'affectation pour chaque participant ou participante affecté à leur organisme au moins un mois avant le début d'une nouvelle affectation;
- jumeler le participant et un superviseur de niveau supérieur approprié et fournir des conseils et une orientation de carrière;
- faire une évaluation du rendement à la fin de l'affectation.
- L'organisme d'accueil est aussi responsable de toutes les autres dépenses liées à l'affectation, y compris aux voyages liés au travail, à l'utilisation des locaux et du matériel, etc.;
- Des frais administratifs ne peuvent être réclamés.

9. Équité en matière d'emploi

Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le Programme de stagiaires en relations industrielles s'engage à atteindre les objectifs et les buts de l'équité en matière d'emploi pour recruter des participants qui reflètent la composition du marché du travail canadien. La diversité est un atout qui nous permet de voir les choses selon des points de vue nouveaux et d'obtenir de nouvelles idées. Par conséquent, l'équité en matière d'emploi fait partie intégrante de nos activités de recrutement. On s'efforcera plus particulièrement d'attirer des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles).

Annexe A



Un guide sur le mentorat des étudiants

Table des matières

[Introduction](#)

[Qu'est-ce que le mentorat ?](#)

[Que fait le mentor ?](#)

[Les qualités d'un bon mentor ?](#)

[Quels sont les avantages du mentorat pour le mentor ?](#)

[Quels sont les avantages du mentorat pour l'étudiant ?](#)

[Quels sont les avantages du mentorat pour le ministère ou l'organisme ?](#)

[Ressources sur le mentorat](#)

[Exemple d'entente de mentorat](#)

[Annexe - Exemple d'entente de mentorat](#)

Introduction

Ce guide fournit de l'information et des conseils aux ministères et organismes fédéraux concernant le programme de mentorat auprès des étudiants. On peut l'utiliser tel quel ou l'adapter aux réalités opérationnelles de l'organisation.

Qu'est-ce que le mentorat ?

Le mentorat est une relation un à un qui repose sur l'encouragement, les commentaires constructifs, la franchise, la confiance mutuelle, le respect et la volonté d'apprendre et de partager. Cette relation s'établit entre un employé plus expérimenté (parfois un superviseur mais pas nécessairement) et un employé moins expérimenté (un étudiant, par exemple).

Que fait le mentor ?

Le mentor est un modèle, un motivateur et un conseiller pour l'étudiant. Il est notamment tenu :

- d'aider l'étudiant à se fixer des objectifs de carrière à long terme et des buts d'apprentissage à court terme;
- d'aider l'étudiant à comprendre la culture organisationnelle;
- de recommander et/ou de créer des possibilités de formation;
- de transmettre des connaissances dans des domaines tels que la communication, l'esprit critique, la responsabilité, la flexibilité et le travail d'équipe;
- de faire une rétroaction constructive au sujet des forces et des domaines de développement;
- de répondre aux questions;
- de fournir des conseils sur des sujets de nature personnelle telle que la recherche d'un appartement pour les étudiants de l'extérieur de la ville;
- d'être accessible afin d'aider l'étudiant à se trouver un emploi après que ses études seront terminées.

Les qualités d'un bon mentor ?

Bien qu'ils soient souvent différents par leur personnalité ou leur mode de gestion, les mentors ont beaucoup de points en commun. Un bon mentor :

- est un employé établi;
- comprend l'organisation et sa culture;
- comprend les buts des programmes d'emplois pour étudiants de la fonction publique fédérale;
- est disponible et prêt à passer du temps avec l'étudiant pour lui donner l'orientation et la rétroaction appropriées;
- aide volontiers les autres;
- est ouvert d'esprit;
- est flexible, compréhensif et stimulant;
- sait très bien communiquer;
- stimule la pensée et la réflexion des étudiants.

Quels sont les avantages du mentorat pour le mentor ?

L'opportunité :

- d'établir une relation avec un étudiant;
- de contribuer au perfectionnement d'un étudiant;
- de développer des compétences en leadership;
- de réfléchir sur sa propre carrière;
- de partager son expérience et ses connaissances;
- de connaître de nouveaux points de vue.

Quels sont les avantages du mentorat pour l'étudiant ?

- renforce ses connaissances personnelles et organisationnelles;

- accroît la compréhension de son rôle dans l'organisation;
- développe un milieu propice dans lequel une rétroaction constructive peut être donnée;
- apporte des conseils judicieux, de l'aide et des encouragements;
- aide à établir des balises;
- procure un outil utile d'apprentissage;
- offre des possibilités de nouer des contacts et de développer son réseau;
- stimule sa réflexion sur les possibilités d'emploi futur.

Quels sont les avantages du mentorat pour le ministère ou l'organisme ?

- accroît la prestation des services du fait que le personnel est mieux informé et plus compétent;
- procure un milieu de travail plus stimulant et efficace;
- favorise une meilleure communication et le partage des valeurs;
- offre des opportunités de réseaux d'entraide;
- fourni des adeptes qui pourront promouvoir le mentorat auprès des autres employés/étudiants;
- permet d'identifier des candidats potentiels qualifiés afin de combler les besoins futurs en recrutement.

Ressources sur le mentorat

Plusieurs ministères et organismes fédéraux ont développé leurs propres programmes de mentorat. Pour obtenir plus d'information, contacter la direction ou la division des ressources humaines de votre ministère ou organisme.

Exemple d'entente de mentorat

Ci-joint est un exemple d'entente de mentorat. L'étudiant et le mentor jumelés sont invités à conclure une entente de mentorat et d'y préciser leurs rôles et leurs attentes. Bien qu'elle ne lie pas les parties, l'entente détermine le cadre de leur relation. Elle pourrait être conclue la première semaine de l'affectation et revue au milieu de la période d'affectation.

Exemple d'entente de mentorat

Nous décidons volontairement de conclure une relation mutuellement avantageuse. Nous espérons que le temps que nous consacrerons aux activités de perfectionnement personnel et professionnel aura des retombées fructueuses. Les caractéristiques de notre relation sont les suivantes :

Durée du programme de mentorat ::

Fréquence des rencontres :

Activités de mentorat :

Si le mentor n'est pas le superviseur de l'étudiant, le superviseur est conscient de la relation et accepte de donner à l'étudiant des heures requises pendant le temps de travail pour rencontrer le mentor.

Signature de l'étudiant : _____

Date : _____

Signature du mentor : _____

Date : _____

Signature du superviseur : _____

Date : _____

