



Emploi des gens, emploi du temps

**Une trousse à outils pour la gestion des ressources
humaines dans les projets du PACE/PCNP**

**La planification
stratégique
L'embauche
L'orientation
La supervision
La formation**

Emploi des gens, emploi du temps Une trousse à outils pour la gestion des ressources humaines dans les projets du PACE/PCNP

Les renseignements que contient la présente trousse sont, au meilleur de notre connaissance, exacts et complets. Ce document a pour but de servir de manuel d'information et ne prétend, en aucun cas, remplacer, contredire ou s'opposer aux conseils juridiques adressés à votre organisation. L'information fournie dans cette trousse est générale et ne devrait pas être invoquée pour résoudre des problèmes spécifiques, puisque chaque situation est relative à des faits particuliers. Il est conseillé de demander l'avis d'un professionnel concernant des situations spécifiques. Toutes les recommandations sont formulées sans engagement de la part de l'auteur ou de l'organisme *The Pas Family Resource Centre, Inc.*, chargé de la publication. L'auteur et l'éditeur déclinent toute responsabilité liée à l'utilisation de ces renseignements. Le lecteur est prié d'adapter l'information fournie dans la présente trousse aux fins éducatives de son organisation.

Ce document peut être reproduit en tout ou en partie sans autorisation, sous réserve d'être utilisé à titre informatif. Sa reproduction à des fins de vente ou d'inclusion dans une publication destinée à la vente ne peut se faire sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

La production de ce document a été rendue possible grâce à une contribution financière provenant du Fonds pour les projets nationaux du PACE et du PCNP.

Publié par :
The Pas Family Resource Centre, Inc.
Box 97
81, avenue Edwards
The Pas (Manitoba)
R9A 1K3
Tél. : (204) 623-4841
Télec. : (204) 623-4346
tpfrc@mb.sympatico.ca

Texte :
Michael Case
Consultant indépendant
Winnipeg (Manitoba)
mcase@mts.net

Conception :
Christina Kuziw
Syverson: monteyne architecture
70, rue Arthur bureau 607
Winnipeg (Manitoba)
R3B 1G7
<http://www.sm-arc.com>

Traduction :
Marielle Khoury et Caroline Harès et Charles Leblanc
mariellekh@rogers.com translationservices@videotron.ca translac@ecsape.ca
Ottawa, Ontario Montréal, Québec Winnipeg, Manitoba

ISBN : 0-9731412-0-4

Les points de vue exprimés dans ce document ne représentent pas nécessairement la politique officielle de Santé Canada.

© *The Pas Family Resource Centre, Inc.*, 2002

R Remerciements

Un grand merci à tous et à toutes

Comité consultatif du projet RHFS

Terralyn McKee	<i>The Pas Family Resource Centre, Inc. – The Pas (Man.)</i>
Brenda Hall	<i>Growing Together – Hay River (T.N.-O.)</i>
Margaret Leitner	<i>Powell River Employment Program Society – Powell River (C.-B.)</i>
Waltraud Greiger	<i>Beausejour (Man.)</i>
Patrick Falconer	<i>The Project Group Consulting Cooperative Ltd. – Winnipeg (Man.)</i>
Kathy Simpson	<i>Simcoe County CAPC – Orillia (Ont.)</i>
Barbara Victor	Services d'aide à la famille juive de l'Institut du Baron de Hirsch – Montréal (Qc)
Darlene Lawrence	<i>Digby County Family Resource Centre – Digby (N.-É.)</i>
Anne Turmaine	Santé Canada, région du Québec, Montréal (Qc)
Mary Beth Zeeman	Programmes communautaires, Division de l'enfance et de la jeunesse de Santé Canada

Centres de contrôle par les pairs du projet RHFS

Irene Szabla	<i>Child Development Centre – Whitehorse (Yukon)</i>
Pamela Kacir	<i>Frog Hollow Neighbourhood House – Vancouver (C.-B.)</i>
Nancy Cameron	<i>YWCA Crabtree Corner – Vancouver (C.-B.)</i>
Diane McLellan	<i>Blue Ribbon Babies – Stettler (Alb.)</i>
Dilly Knol	<i>Andrews Street Family Centre – Winnipeg (Man.)</i>
Wendy Trylinsky	<i>Child/Family Resource Centre – Cranberry Portage (Man.)</i>
Lesley Watts–Robinson	<i>Simcoe County Mothercare Network – Barrie (Ont.)</i>
Dianne Loucks	<i>Growing Up Healthy Downtown – Toronto (Ont.)</i>
Margaret Leslie	<i>Breaking the Cycle – Toronto (Ont.)</i>
Robin Levitt	Services d'aide à la famille juive de l'Institut du Baron de Hirsch – Montréal (Qc)
Sterling Carruthers	<i>Kids West – Alberton (Î.-P.-É.)</i>

Merci également à :

Leslie Buckle, Lynn Foley, Dominique Parisien, Kimberly Resch, Mary Sehl et Judy Watson de Santé Canada

Dale Howatt et Carmen Robillard d'un projet de bénévolat du FNP

Dean, Tom, Brian, Desmond, Patrick et Jon de *syverson:monteyne architecture*

Chapitre 1 – Introduction

Notre trousse, notre histoire	1.1
L'équipe du projet RHFS	1.2
Le sondage du projet RHFS	1.3
Vue d'ensemble – La gestion des RH dans le cadre du PACE/PCNP	1.4
Vue d'ensemble – Cadre stratégique du PACE et du PCNP	1.5
Vue d'ensemble – Les déterminants de la santé	1.6
Vue d'ensemble – Des politiques à la pratique	1.8
Vue d'ensemble – Le succès des programmes PACE/PCNP	1.9
Vue d'ensemble – En conclusion...	1.10
Qu'est-ce que la gestion?	1.11
Contenu de la trousse	1.12
Avis importants aux lecteurs	1.13
La réponse de la trousse aux principaux défis des RH	1.14
Le coin des partenariats	1.16

Chapitre 2 – La planification stratégique

La planification stratégique dans le cadre des projets du PACE/PCNP	2.1
Planification stratégique? Nos suggestions...	2.2
Les avantages d'un bon plan stratégique	2.3
Les éléments clés d'un plan stratégique	2.4
La séance de planification stratégique	2.6
Programmation	2.8
Après la séance de planification, ne lâchez pas!	2.9
Le processus PATH	2.10
L'évaluation	2.12
L'évaluation et la modélisation d'un projet	2.13
La gestion du conseil d'administration	2.14
Le coin des partenariats	2.16

La boîte à outils de la planification stratégique

Chapitre 3 – L'embauche

L'embauche dans le cadre des projets du PACE/PCNP	3.1
Embauche? Nos suggestions...	3.2
La classification des travailleurs	3.3
Les descriptions de poste et l'analyse d'emploi	3.4
Le recrutement	3.6
La présélection des candidats	3.9
Les entrevues	3.10
La vérification des références	3.12
Faire une offre d'emploi	3.13
Les dossiers du personnel	3.14
Les échelles de salaires	3.15
La gestion des risques	3.16
Le coin des partenariats	3.18

La boîte à outils de l'embauche**Chapitre 4 – L'orientation**

L'orientation dans le cadre des projets du PACE/PCNP	4.1
Orientation? Nos suggestions	4.2
Le cycle d'orientation	4.3
Les avantages d'une bonne orientation	4.4
Célébrez l'arrivée de nouveaux employés	4.5
Liste de contrôle de l'orientation : Préparez-vous, l'employé arrive	4.6
Liste de contrôle de l'orientation : Le premier jour	4.7
Liste de contrôle de l'orientation : Au bout d'une semaine	4.8
Liste de contrôle de l'orientation : Au bout de trois mois	4.9
Le coin des partenariats	4.10

La boîte à outils de l'orientation

Chapitre 5 – La supervision

La supervision dans le cadre des projets du PACE/PCNP	5.1
Supervision? Nos suggestions...	5.2
La supervision directe	5.3
Le leadership	5.4
La pratique réfléchie	5.6
La gestion du stress	5.8
Les politiques de gestion du personnel	5.10
Les évaluations du rendement	5.12
Les évaluations du rendement – Rencontres et rétroaction	5.14
Les évaluations du rendement – L'élaboration d'un rapport	5.16
Les évaluations du rendement – La méthode tous azimuts	5.17
Quand les choses ne vont plus – La résolution de problèmes	5.18
Quand les choses ne vont plus – La gestion des conflits	5.20
Quand les choses ne vont plus – Le traitement des griefs	5.22
Quand les choses ne vont plus – La discipline	5.24
Quand les choses ne vont plus – Le congédiement	5.26
L'entrevue de départ	5.27
Le coin des partenariats	5.28

La boîte à outils de la supervision**Chapitre 6 – La formation**

La formation dans le cadre des projets du PACE/PCNP	6.1
Formation? Nos suggestions...	6.2
Une organisation d'apprentissage	6.3
Le cycle de la formation	6.4
Les buts et objectifs de la formation	6.5
Les méthodes de formation	6.6
L'animation des séances de formation	6.8
L'évaluation de la formation	6.10
Faites le suivi!	6.12
La formation et le roulement du personnel	6.13
Le coin des partenariats	6.14

Chapitre 7 – Glossaire et bibliographie

Glossaire	7.1
Bibliographie	7.6

I

ntroduction



À venir dans ce chapitre...

Chapitre 1 – Introduction

Notre trousse, notre histoire

Comment tout a commencé

L'équipe du projet RHFS

Une coopération interrégionale

Le sondage RHFS

Nous vous avons entendus

Vue d'ensemble

La gestion des ressources humaines dans le cadre du PACE/PCNP
Politiques, pratiques, succès et défis

Qu'est-ce que la gestion?

De la planification et des personnes

Contenu de la trousse

Cinq autres chapitres sur la gestion des RH

Avis importants aux lecteurs

Pour ceux qui utilisent la présente trousse

La réponse de la trousse

Aux principaux défis des RH

Le coin des partenariats

La gestion des RH dans un contexte de partenariat

1

2

3

4

5

6

7

PACE :
Programme
d'Action
Communautaire pour les
Enfants

PCNP :
Programme
Canadien de
Nutrition
Prénatale

Bonjour! Bienvenue à « **Emploi des gens, emploi du temps : une trousse à outils pour la gestion des ressources humaines dans les projets du PACE/PCNP** ». Cette trousse est le produit du projet Ressources humaines, formation et supervision (RHFS), financé par le Fonds pour les projets nationaux (FPN) du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) et du Programme canadien de nutrition prénatale (PCNP) de Santé Canada.

Le FPN finance les initiatives de formation, de développement de ressources et de création de réseaux visant à traiter les problèmes courants auxquels font face les projets du PACE/PCNP à travers le pays.

Les priorités de financement du FPN pour la période qui s'étend de 2001 à 2003 portent sur le thème de la gestion des programmes. Six domaines prioritaires rattachés à ce thème ont été approuvés par le comité consultatif national du FPN, formé de représentants des projets, des régions et des comités de gestion mixte.

Les six domaines prioritaires sont les suivants :

- Les ressources humaines, la formation et la supervision (RHFS)
- Le recrutement et la gestion des bénévoles
- Un remue-méninges national
- La création de réseaux
- Le syndrome d'alcoolisme fœtal (SAF)
- Le soutien des projets francophones hors Québec

Des comités consultatifs, formés de représentants de projets du PACE/PCNP provenant de l'ensemble du pays, ont été chargés de trouver des idées de projets pour chacune des priorités déterminées. C'est ainsi que le comité consultatif du RHFS a proposé de produire une trousse à outils pour la gestion des ressources humaines (RH). En se basant sur des leçons tirées de l'évaluation, du processus de renouvellement et d'autres initiatives des projets du PACE/PCNP, le comité a identifié six volets de la gestion des ressources humaines qui méritaient d'être développés :

- La dotation en personnel
- L'orientation
- La formation
- La supervision
- L'évaluation du rendement
- La gestion

Le FPN a appuyé le concept de la trousse à outils des ressources humaines et a approuvé son financement en avril 2001. *The Pas Family Resource Centre, Inc.*, un projet financé par le PACE et situé à The Pas, au Manitoba, a été désigné pour servir d'organisme parrain au projet.

La réussite du projet RHFS dépendait essentiellement d'un apport important d'informations de toutes les régions du pays. Il a donc fallu l'élaborer dans le cadre d'une approche participative.

Deux initiatives pratiques ont découlé de cette approche :

- La constitution de plusieurs équipes chargées de recueillir de l'information pertinente dans les différentes régions.
- La réalisation d'un sondage à l'échelle nationale sur les projets du PACE/PCNP, afin d'identifier les priorités du projet.

La première équipe formée a assumé le rôle de comité consultatif. Celui-ci devait guider le travail et fournir des recommandations sur la conception et la mise en oeuvre de la trousse.

Le comité consultatif se composait de représentants des organismes suivants :

- *The Pas Family Resource Centre Inc.*, The Pas (Man.) (Parrain du projet)
- *Powell River Employment Program Society*, Powell River (C.-B.) (Partenaire du projet)
- *Growing Together*, Hay River (T.N.-O.) (Partenaire du projet)
- *Simcoe County CAPC*, Orillia (Ont.)
- Services d'aide à la famille juive, Montréal (Qc)
- *Digby County Family Resource Centre*, Digby (N.-É.)
- Santé Canada, régions nationales, de l'Ontario et du Québec

En tant que parrain du projet, *The Pas Family Resource Centre* a formé une équipe de consultants pour effectuer la plus grande partie du travail lié à l'élaboration de la trousse. Cette équipe se composait des personnes suivantes :

- Un consultant sur le contenu, le rédacteur principal de la trousse.
- Un consultant en évaluation, qui a procédé à une évaluation et a fourni d'autres ressources de gestion pour le projet.
- Un agent de soutien administratif.
- Un consultant en conception de pages Web.

Enfin, des projets du PACE/PCNP provenant de toutes les régions du pays se sont portés volontaires pour être des centres de contrôle par les pairs. Leur rôle consistait à réviser les versions préliminaires de la trousse et à formuler par la suite leurs observations.

Un grand merci aux centres de contrôle par les pairs :

Infant and Early Intervention Project
Whitehorse (Yukon)

YMCA Crabtree Corner
Vancouver (C.-B.)

Frog Hollow Neighbourhood House
Vancouver (C.-B.)

Blue Ribbon Babies
Stettler (Alb.)

Andrews Street Family Centre
Winnipeg (Man.)

Child/Family Resource Centre
Cranberry Portage (Man.)

Breaking the Cycle
Toronto (Ont.)

Simcoe County Mothercare Network
Barrie (Ont.)

Growing Up Healthy Downtown
Toronto (Ont.)

Services d'aide à la famille juive de
l'Institut du Baron de Hirsch
Montréal (Qc)

Kids West
Alberton (Î.-P.-É.)

Le sondage du projet RHFS

Nous vous avons entendus

Vers la fin de l'année 2001, le projet RHFS a effectué un sondage auprès de différents projets pour recueillir de l'information sur leurs priorités en matière de gestion des ressources humaines. Des questionnaires ont été distribués aux projets du PACE/PCNP ainsi qu'à des consultants de programmes de Santé Canada dans toutes les régions du pays. Les conclusions du sondage ont permis de déterminer ce que la trousse devait inclure.

Comme le démontre le tableau présenté ci-dessous, le sondage a recueilli de l'information de 119 projets, dont 86 sont financés par le PACE, 11 par le PCNP et 22 par les deux programmes. De plus, 15 consultants de programmes de Santé Canada ont fait part de leurs commentaires.

Région	Projets				Consultants de programmes de S. C.
	PACE	PCNP	PACE/PCNP	Total	
Terre-Neuve	-	-	2	2	5 pour les provinces de l'Atlantique
Île-du-Prince-Édouard	-	-	4	4	
Nouvelle-Écosse	4	1	1	6	
Nouveau-Brunswick	2	-	-	2	
Québec	47	-	2	49	-
Ontario	4	2	5	11	3
Manitoba	5	1	1	7	1
Saskatchewan	4	-	-	4	1
Alberta	14	5	3	22	2
Colombie-Britannique	2	-	4	6	2
Yukon	2	-	-	2	1
T. N.-O.	2	2	-	4	-
Nunavut	-	-	-	-	-
Total	86	11	22	119	15

Vous nous l'avez dit, fort et clair :

Donnez-nous un outil pratique et convivial avec beaucoup d'exemples et de formulaires prêts à l'emploi!

Pour plus d'informations :

Reportez-vous aux pages 1.14 et 1.15 pour obtenir les résultats détaillés du sondage ainsi que la liste des ressources sur les principaux défis en gestion du personnel identifiés par les projets.

Les projets qui ont participé au sondage ont approuvé dans l'ensemble l'idée du comité consultatif de traiter les six domaines prioritaires relevant de la gestion des ressources humaines. Ils ont également signalé les principaux défis rencontrés sur ce plan. Les dix défis les plus couramment cités sont les suivants :

- Le recrutement et la conservation du personnel.
- La dotation en personnel qualifié, particulièrement dans les zones rurales et éloignées.
- Les contraintes de temps et d'argent.
- La gestion des ressources humaines dans le cadre de projets en partenariat ou à emplacements multiples.
- La coordination des diverses fonctions de la gestion des projets.
- Le manque de ressources ou d'outils utiles et pertinents.
- La diversité et l'évolution des besoins et des rôles du personnel.
- Le travail en collaboration avec des conseils d'administration.
- Le besoin d'élaborer des politiques et des procédures.
- L'importance de s'occuper de soi pour prévenir l'épuisement professionnel.

Les consultants de programmes de Santé Canada ont identifié les mêmes types de défis que les projets; ils ont également souligné l'importance du perfectionnement des projets dans les domaines de la planification et de l'élaboration de politiques en matière de ressources humaines.



ue d'ensemble

La gestion des RH dans le cadre du PACE/PCNP

Comme nous tenterons de le montrer plus loin dans ce chapitre, la gestion des ressources humaines est un travail aux multiples facettes. L'une des plus importantes parmi celles-ci est d'assurer le leadership. Le leadership consiste surtout à montrer aux employés l'importance de leur contribution pour l'ensemble du projet et de la collectivité.

Avant d'aborder les stratégies de gestion des ressources humaines dans le contexte des projets du PACE et du PCNP, nous allons commencer par présenter ces deux programmes.



Principes directeurs du PACE/PCNP

- Les enfants d'abord/les mères et les bébés d'abord.
- Renforcer et soutenir les familles.
- Équité et accessibilité.
- Partenariats.
- Accent sur la communauté.
- Souplesse.

Pour plus d'informations :

La définition de la santé de la population est tirée de la publication intitulée : Fonds pour la santé de la population – Guide du requérant 1998–1999.

Reportez-vous aux pages 7.7 et 7.8 pour plus d'informations sur la promotion de la santé et la santé de la population.

Le but du PACE et du PCNP est d'améliorer la santé des enfants à risque, de la période prénatale jusqu'à l'âge de six ans. Alors que le PACE se concentre particulièrement sur les enfants de 0 à 6 ans, le PCNP apporte son soutien aux femmes durant la période de grossesse, au moment de la naissance et pendant la période postnatale.

L'élaboration des programmes au sein du PACE et du PCNP se base sur six principes directeurs (voir la liste dans la marge). Ces principes tirent leur fondement théorique de deux approches importantes de la santé publique : la promotion de la santé et la santé de la population.

Promotion de la santé

La promotion de la santé est une conception de la santé introduite par Santé Canada en 1974. Elle étend le champ d'application de la politique de santé au-delà du système de soins de santé, et œuvre à la mise en place de stratégies politiques et sociales pour faire face aux problèmes de santé. La promotion de la santé appelle à l'action dans les domaines suivants :

- L'établissement d'une politique gouvernementale saine.
- La création d'environnements de soutien.
- Le renforcement des capacités des collectivités.
- Le développement des compétences personnelles.
- La réorientation des services de santé.

Dans une approche axée sur la promotion de la santé, l'environnement social, économique et politique de la personne revêt la même importance que son style de vie et son bagage génétique. L'habilitation (des personnes et des collectivités) devient alors une stratégie de santé précieuse.

Santé de la population

La santé de la population est un autre principe important qui guide les programmes du PACE et du PCNP. Santé Canada l'a adopté au milieu des années 90 comme fondement de ses programmes (dont le PACE et le PCNP) et de sa politique en matière de santé publique.

Santé Canada définit la santé de la population comme une approche visant à améliorer la santé de l'ensemble de la population et à réduire les inégalités parmi les groupes de la population. L'approche de Santé Canada identifie 12 facteurs qui ont une influence marquée sur la santé et interviennent sur ces facteurs, appelés les **déterminants de la santé** (reportez-vous à la liste aux pages 1.6 et 1.7).



Les 12 déterminants de la santé :

- Le revenu et le statut social
- Les réseaux de soutien social
- L'éducation
- L'emploi et les conditions de travail
- L'environnement social
- L'environnement physique
- Les habitudes de vie et les compétences d'adaptation personnelles
- Le développement sain durant l'enfance
- Le patrimoine biologique et génétique
- Les services de santé
- Le sexe
- La culture

Pour plus d'informations :

La description ci-contre est tirée de Santé Canada. Reportez-vous à la page 7.7 pour obtenir la référence ou visitez le site :

www.hc-sc.gc.ca/hppb/phdd/determinants/f_determinants pour de l'information sur Internet.

Le niveau de revenu et le statut social

C'est sans doute le déterminant de la santé le plus important. L'état de la santé s'améliore à chaque étape de la hiérarchie des revenus et du niveau social. Des revenus plus élevés permettent de meilleures conditions de vie, comme un logement plus sûr et la capacité d'acheter suffisamment de bons aliments.

Les réseaux de soutien social

On associe l'appui reçu de la famille, des amis et de la collectivité à une meilleure santé. L'effet de relations sociales d'aide et de soutien sur la santé pourrait être aussi important que les facteurs de risque reconnus comme le tabagisme, l'activité physique, l'obésité et la pression artérielle.

L'éducation

La santé suit le niveau d'instruction. Le niveau d'instruction accroît les possibilités d'emploi et de sécurité du revenu et procure aux individus un sentiment de contrôle sur leur vie – facteurs clés pour une meilleure santé.

L'emploi et les conditions de travail

Le chômage, le sous-emploi et les situations de travail stressantes sont également des facteurs liés à une santé déficiente. Les personnes qui disposent de plus de pouvoir sur leurs conditions de travail et qui sont soumises à moins de stress au travail sont en meilleure santé.

L'environnement social

L'éventail des valeurs et des normes d'une société influence à divers degrés la santé et le bien-être des personnes et des populations. De plus, la stabilité sociale, la reconnaissance de la diversité, la sécurité, les bonnes relations de travail et des collectivités qui se tiennent donnent une société solidaire qui réduit ou évite de nombreux risques potentiels menaçant la santé.

L'environnement physique

Les facteurs physiques de l'environnement naturel (par exemple, la qualité de l'air et de l'eau) ont une influence sur la santé. Les facteurs dans l'environnement bâti par l'homme, tels que l'habitation, la sécurité en milieu de travail, la conception des systèmes de transport et des agglomérations, ont également une influence sur la santé.



Les 12 déterminants de la santé :

- Le revenu et le statut social
- Les réseaux de soutien social
- L'éducation
- L'emploi et les conditions de travail
- L'environnement social
- L'environnement physique
- Les habitudes de vie et les compétences d'adaptation personnelles
- Le développement sain durant l'enfance
- Le patrimoine biologique et génétique
- Les services de santé
- Le sexe
- La culture

Les habitudes de vie et les compétences d'adaptation personnelles

Les environnements sociaux qui permettent et favorisent des choix et des styles de vie sains, ainsi que les connaissances, les comportements et les habiletés d'adaptation personnelles pour affronter la vie de manière saine, sont des éléments clés pour une bonne santé.

Le développement sain durant l'enfance

L'effet des premières expériences de la période prénatale et de la première enfance sur la santé, le bien-être, les habiletés d'adaptation et les capacités dans la vie ultérieure est très important. Par exemple, un faible poids à la naissance peut être associé à des problèmes sociaux et de santé plus tard dans la vie. **Les programmes du PACE et du PCNP ciblent principalement ce déterminant.**

Le patrimoine biologique et génétique

La composition biologique et organique de base de l'être humain est un élément déterminant fondamental de la santé. Le patrimoine génétique semble prédisposer certaines personnes à des maladies précises ou à des problèmes de santé particuliers.

Les services de santé

Les services de santé, en particulier ceux conçus pour entretenir et favoriser la santé, prévenir la maladie et restaurer la santé, contribuent à la santé de la population.

Le sexe

Le mot sexe fait ici référence à toute la gamme de rôles, de traits de personnalité, d'attitudes, de comportements, de valeurs, et d'influences et pouvoirs relatifs que la société attribue aux deux sexes. Chaque sexe a des problèmes de santé qui lui sont propres ou qui l'affectent de manière différente.

La culture

La culture et l'origine ethnique proviennent des antécédents personnels et des facteurs conjoncturels, sociaux, politiques, géographiques et économiques. Les problèmes multiculturels de santé démontrent la nécessité de considérer les relations physiques, mentales, spirituelles, sociales ainsi que le bien-être économique de manière simultanée.



Comment se traduisent les politiques et les principes directeurs du PACE/PCNP dans les activités quotidiennes des projets? La réponse est simple : par une foule de manières!

Le PACE/PCNP est devenu un ensemble de projets très diversifié utilisant une grande variété d'approches pour l'élaboration de programmes. Deux raisons expliquent ce phénomène :

- Le PACE et le PCNP sont des programmes nationaux mis en œuvre au niveau régional. Chaque région établit ses propres structures (quant à la taille, au parrainage, à la répartition géographique des projets, etc.) et travaille conformément aux buts et aux principes directeurs du PACE/PCNP. Les régions peuvent également décider quels groupes prioritaires cibler (parents adolescents, familles autochtones, etc.) et à quels problèmes s'attaquer (par exemple, le syndrome d'alcoolisme fœtal).
- Les principes directeurs permettent aux projets d'adopter une approche très souple dans l'exécution de leurs programmes. La souplesse constitue en effet l'un de ces principes directeurs. Les exemples suivants montrent comment elle peut se manifester :
 - Certains projets ciblent les individus alors que d'autres interviennent au niveau du développement communautaire. Nombreux sont ceux qui adoptent les deux approches à la fois.
 - Certains projets s'adressent à des groupes prioritaires spécifiques, alors que d'autres sont accessibles à tous mais fournissent des efforts particuliers pour atteindre les groupes prioritaires.
 - Les projets comportent des modèles de prestation de services professionnels (où diététistes, conseillers et autres professionnels dispensent leurs services) et paraprofessionnels (où les fournisseurs de services ont peu ou pas de formation officielle).

La diversité des projets se reflète aussi dans la manière dont ils ont évolué au sein des différentes collectivités. Dans de nombreux cas, les projets du PACE/PCNP ont surtout pour but d'améliorer les programmes d'organismes déjà établis et qui travaillent efficacement depuis de nombreuses années avec les groupes prioritaires visés par le PACE et le PCNP.

Pour d'autres projets, les programmes du PACE/PCNP sont en quelque sorte une révélation. Ils leur apportent de nouvelles façons plus efficaces d'offrir des services aux groupes prioritaires des collectivités. Par conséquent, le modèle du PACE/PCNP devient de plus en plus une référence en matière de prestation de services pour ces collectivités.



Les politiques et les principes directeurs du PACE/PCNP ont porté leurs fruits.

Le document « Renouveau 2000 des projets PACE et PCNP, rapport final » porte sur les réussites du PACE et du PCNP. Il synthétise les différents rapports fournis par tous les bureaux régionaux de Santé Canada à la suite du processus de renouvellement de l'an 2000. Le rapport souligne les réussites principales suivantes :

Les principes directeurs

Les projets se sont conformés dans l'ensemble aux principes directeurs, qui se sont avérés une base solide pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes. Le principe de la souplesse a été le plus souvent cité comme étant essentiel à la réussite des projets.

La participation

Les participants sont intervenus activement dans l'élaboration, la gestion, l'application et l'évaluation du programme. La participation a également été citée comme un élément clé de la réussite d'un projet.

Mise en valeur du potentiel de la collectivité

Les projets sont devenus des centres visant à mobiliser les collectivités pour répondre aux besoins des enfants à risque.

Partenariats

Les projets ont formé et maintenu des partenariats solides avec d'autres organismes communautaires. Ces partenariats ont amélioré la qualité des services offerts.

Centres locaux d'expertise

À mesure que les projets évoluent, ils deviennent pour les autres membres de la collectivité une ressource précieuse pour obtenir de la formation, de l'expertise et des recommandations.



Nous avons tracé le portrait du PACE/PCNP comme étant un ensemble très diversifié de projets qui font appel à une foule d'approches et fonctionnent selon un but et des principes directeurs communs.

Un élément constant dans le portrait présenté est la façon dont l'ensemble des politiques, des pratiques et des réussites propres au PACE/PCNP s'articulent pour créer une identité : ce qu'est le PACE/PCNP, ce qu'il pourrait être ou ce qu'il devrait être. La question d'identité fait encore l'objet de discussions au sein de la communauté du PACE/PCNP. Certains considèrent le PACE/PCNP comme un nouveau modèle d'intervention en matière de santé, un modèle unique voire même révolutionnaire; d'autres le voient comme un modèle ordinaire qui suit un chemin bien établi.

Ceci dit, les uns et les autres s'entendent sur le défi que représente la gestion des ressources humaines dans le cadre des projets du PACE/PCNP. Le rapport "Renouvellement 2000 des projets PACE/PCNP" confirme d'ailleurs que la gestion des ressources humaines (en particulier l'embauche, la supervision et la formation du personnel) demeure un des plus grands défis auxquels font face les projets.

La présente trousse tente de traiter les défis rencontrés en matière de gestion des ressources humaines en tenant compte des particularités des diverses approches d'élaboration de programmes et des différentes philosophies adoptées au sein de la communauté du PACE et du PCNP.

Et maintenant...passons à la gestion!

Le décor est en place... Le rideau peut se lever sur un tableau de la gestion, et plus spécifiquement, de la gestion des ressources humaines.



Qu'est-ce que la gestion?

De la planification et des personnes

La gestion est la responsabilité de veiller à ce qu'une organisation remplisse son mandat et atteigne ses objectifs.

Le mandat du PACE/PCNP consiste à fournir des programmes et des services qui améliorent la santé et le bien-être des enfants à risque et ce, de la période prénatale jusqu'à l'âge de six ans. Le travail nécessaire pour que ces programmes et services fonctionnent efficacement est considérable. On ne peut pas décider de créer un programme sur le rôle parental ou un "Bingo alimentaire" et le mettre en œuvre du jour au lendemain. Il faut embaucher du personnel, aménager des locaux, établir des règles, balayer les planchers, s'assurer du fonctionnement du système de chauffage, suivre les normes de sécurité de construction et ainsi de suite. Toutes ces activités-là relèvent de la gestion.

La gestion peut aussi être vue comme une combinaison de quatre fonctions principales qui se complètent et se recoupent :

- **La planification** : décider quoi faire.
- **L'organisation** : mettre le plan en place.
- **La direction** : diriger et soutenir le processus.
- **Le contrôle** : faire le suivi et l'évaluation.

Toute personne qui accomplit ces fonctions doit être dotée des trois catégories d'habiletés suivantes :

- **Des habiletés sociales** : comprendre, communiquer et interagir avec les personnes.
- **Des habiletés techniques** : bien connaître les exigences de l'emploi supervisé ou avoir l'expérience de ce type d'emploi.
- **Des habiletés conceptuelles** : comprendre les systèmes et voir plus loin; prévoir l'étape suivante et celle d'après (et pourquoi pas celle qui suit!).

Nous pouvons conclure que la gestion s'articule autour de deux éléments : la planification et les personnes. Bien que les deux soient importants, la gestion des personnes représente la plus grande partie du travail d'un gestionnaire. Tout ce qui a rapport à la gestion des personnes relève du domaine des **ressources humaines**.



Contenu de la trousse

Cinq autres chapitres sur la gestion des RH

Les chapitres

Nous avons réparti le reste de l'information sur la gestion des ressources humaines en cinq chapitres :

Chapitre 2 – La planification stratégique

Chapitre 3 – L'embauche

Chapitre 4 – L'orientation

Chapitre 5 – La supervision

Chapitre 6 – La formation

Les chapitres 3 à 6 présentent les quatre fonctions principales de la gestion des ressources humaines : l'embauche, l'orientation, la supervision et la formation. Quant au chapitre 2, intitulé "La planification stratégique", il ne se rapporte pas directement au domaine des ressources humaines; cependant, comme la planification stratégique est à la base même de la gestion des ressources humaines, nous ne pouvons la passer sous silence.

N'oublions pas le **chapitre 7!** Ce chapitre, intitulé "**Glossaire et bibliographie**", fournit les définitions de certains termes utilisés dans la trousse et présente la bibliographie des sources sur lesquelles s'est basée la rédaction.

Éléments communs à tous les chapitres

Vous trouverez les éléments suivants dans chacun des chapitres de la trousse (à l'exception de l'introduction) :

Les ressources humaines dans le cadre des projets du PACE/PCNP

La première page de chaque chapitre présente les trois points suivants :

- Une introduction du thème abordé dans le chapitre.
- Un résumé des défis signalés dans le cadre du sondage RHFS à propos du thème en question.
- Un aperçu des particularités du PACE/PCNP en matière de gestion des RH.

Nos suggestions...

Cette deuxième page de chaque chapitre fournit une série de conseils pratiques et utiles, (un avant-goût de ce qui vous attend) portant sur le thème traité.

Le coin des partenariats

Reportez-vous à la page 1.16 pour comprendre ce que représente cette rubrique.

Boîte à outils

À la fin de chaque chapitre (à l'exception du chapitre 6), vous trouverez des spécimens de formulaires portant sur le thème du chapitre. Ces outils contiennent en général des données réelles soumises par divers projets.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous aux pages 1.14 et 1.15 pour obtenir une liste de ressources sur les principaux défis des RH identifiés par les projets.

A

avis importants aux lecteurs

Pour ceux qui utilisent la présente trousse

Utilité de l'encadré dans la marge

L'encadré dans la marge comprend une indication des sources, des conseils pratiques et d'autres renseignements utiles.

Vous recherchez de l'information sur les bénévoles?

Une trousse sur la gestion des bénévoles est aussi en préparation.

Comme pour la présente trousse, ce projet est financé par le Fonds pour les projets nationaux (FPN) du PACE et du PCNP. Il a pour organismes parrains deux projets du PACE/PCNP situés en Ontario : *Rural Response for Healthy Children et Our Children, Our Future/Nos enfants, notre avenir.*

À qui s'adresse la trousse?

La trousse s'adresse principalement aux directeurs de projets du PACE/PCNP. Cependant, d'autres participants aux projets, tels que les membres du comité, les partenaires ou les bénévoles, peuvent également la trouver fort utile.

Note sur le style

Nous avons pris soin d'adopter un style et une présentation clairs pour produire une trousse pratique et facile à lire.

Usage du genre masculin dans la trousse

Afin de faciliter la lecture de la trousse, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Attention! À tous les projets en milieu de travail syndiqué

Le contenu de ces chapitres s'adresse principalement à des milieux de travail **non syndiqués**. Dans un milieu syndiqué, vous devez vous assurer que les techniques de gestion des ressources humaines proposées dans cette trousse ne contredisent pas la convention collective en vigueur.

Informations sur le sondage :

Reportez-vous à la page 1.3 pour en savoir plus sur les résultats du sondage RHFS.

Comme nous l'avons mentionné à la page 1.3, nous nous sommes servis du sondage RHFS pour demander aux participants des projets d'identifier les principaux défis qu'ils rencontraient dans la gestion des ressources humaines.

Nous avons tenté de traiter tous les principaux défis signalés. Dans certains cas, ils dépassaient quelque peu la portée de cette trousse. Par exemple, vous nous avez demandé de l'information sur la gestion des conseils d'administration. Nous avons répondu par un bref exposé de deux pages sur ses principes de base. La trousse aurait été beaucoup trop volumineuse si nous avions abordé ce sujet ainsi que les nombreux autres défis de manière exhaustive.

Les listes qui suivent énumèrent, pour chaque chapitre, les défis les plus communs, et indiquent les pages qui s'y rapportent.

Chapitre 2 – La planification stratégique

Le travail en partenariat	Voir page 2.16
Le manque d'outils d'évaluation	Consulter la boîte à outils de la planification stratégique
L'évaluation participative	Pas directement abordé. Voir pages 2.12 et 2.13
La gestion du conseil d'administration	Voir pages 2.14 et 2.15
La gestion du temps	Voir page 5.8

Chapitre 3 – L'embauche

La conservation du personnel : problème de salaires modiques et de postes à temps partiel	Voir pages 3.2, 3.4, 3.15
La dotation en personnel qualifié pour travailler au sein du PACE/PCNP	Voir pages 3.1, 3.2, 3.9 à 3.13
Le recrutement dans les régions rurales ou isolées	Voir pages 3.6 à 3.8

Chapitre 4 – L'orientation

Les contraintes de temps	Problème abordé indirectement tout au long du chapitre. Voir pages 4.4 et les listes aux pages 4.6 à 4.9
Le roulement du personnel	Voir page 4.4 et chapitres 2, 3 et 5
Les tâches très diversifiées et toujours changeantes du personnel	Abordés indirectement dans ce chapitre. Voir page 3.4

Chapitre 4 – L’orientation (suite)

L’importance d’élaborer des politiques et des procédures	Voir pages 4.6 et les chapitres 2, 3 et 5
L’orientation au sein des partenariats	Voir page 4.10
La gestion d’attentes ou de bases de connaissances différentes	Voir page 4.10, le coin des partenariats (tous les chapitres) et pages 5.18 à 5.21 (résolution de problèmes et gestion des conflits)
La communication de la culture organisationnelle du PACE/PCNP	Voir chapitre 1 et page 1 de tous les autres chapitres

Chapitre 5 – La supervision

Comment traiter des questions de nature délicate	Voir pages 5.18 à 5.26
Le manque de ressources, d’outils et de formation	Voir la boîte à outils du chapitre sur la supervision
La gestion d’horaires et d’emplacements multiples ainsi que d’activités menées hors du bureau principal	Voir page 5.28
La supervision dans le cadre de partenariats	Voir page 5.28
L’importance de s’occuper de soi pour prévenir l’épuisement professionnel	Voir pages 5.8 à 5.9
Les évaluations du rendement axées sur le personnel	Voir pages 5.12 à 5.17

Chapitre 6 – La formation

L’insuffisance de fonds consacrés à la formation	Abordé indirectement dans ce chapitre. Voir pages 6.2, 6.6 et 6.7
L’accès à la formation dans les régions isolées, rursales ou pour les projets à emplacements multiples	Voir page 6.7
Les contraintes de temps	Voir page 6.7
La formation éloigne le personnel du travail	Voir page 6.7
La diversité des besoins en formation au sein du personnel	Voir pages 6.1, 6.2 et 6.4 à 6.7
Trouver des occasions de formation pertinentes	Abordé indirectement dans ce chapitre. Voir page 6.7

Le coin des partenariats

La gestion des RH dans un contexte de partenariats

De nombreux projets du PACE/PCNP sont menés en partenariat avec d'autres organisations. Ces ententes posent des défis particuliers en matière de ressources humaines. Les résultats du sondage HRTS ont révélé qu'une bonne partie des personnes interrogées souhaitait obtenir de l'information sur la gestion de ces nouveaux défis.

Comme nous l'avons mentionné au début du chapitre, nous vous avons entendus. Ne manquez donc pas la section **Le coin des partenariats**, qui précède la boîte à outils de chaque chapitre. Les renseignements qu'elle fournit sont particulièrement intéressants pour les projets qui font face à des défis en ressources humaines dans le contexte d'un partenariat (et pour les projets à emplacements multiples).

La planification stratégique

À venir dans ce chapitre...



Chapitre 2 – La planification stratégique

La planification stratégique dans le cadre des projets du PACE/PCNP
Incidences et défis particuliers

Planification stratégique?
Nos suggestions...

Les avantages d'un bon plan stratégique
En RH tout commence par la planification stratégique (et l'évaluation)

Les éléments clés d'un plan stratégique
Mission, vision, valeurs, buts, objectifs, plan d'action

La séance de planification stratégique
Quatre étapes importantes

La programmation de la planification stratégique
Quel est le moment opportun?

Après la séance de planification, ne lâchez pas!
Comment éviter que votre plan stratégique soit relégué au fond d'un tiroir?

Le processus PATH
Un autre moyen de faire une planification stratégique

L'évaluation et la modélisation d'un projet
Pour compléter le cycle de la planification

La gestion du conseil d'administration
Quelques principes fondamentaux

Le coin des partenariats
Conseils pratiques

1

2

3

4

5

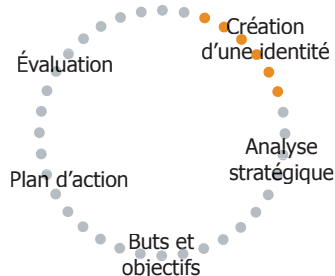
6

7

La planification stratégique

Dans le cadre des projets du PACE/PCNP

Cycle de la planification stratégique



La planification stratégique n'est pas vraiment une fonction des ressources humaines (RH), mais elle constitue le point de départ de la gestion des RH. C'est un processus visant à élaborer la politique directrice globale et l'objet de votre projet. La planification stratégique définit officiellement ce que votre projet cherche à accomplir et de quelle manière. La gestion des RH peut être envisagée comme un moyen important de soutenir le plan stratégique de votre projet.

Le fruit de la planification stratégique est, vous l'aurez deviné, le plan stratégique. Celui-ci est le document de référence par excellence en matière d'embauche, d'orientation, de supervision et de formation du personnel. Les descriptions de poste, les guides des politiques, les évaluations du rendement et les formulaires d'évaluation peuvent tous être rédigés sur la base du plan stratégique.

Au-delà de son rôle dans la gestion des RH, le plan stratégique met en évidence la **culture organisationnelle** globale de votre projet, c'est-à-dire l'ensemble de traditions, de comportements et de valeurs qui caractérisent l'organisation. Il donne un sens et une orientation aux activités du projet, telles que la planification, l'établissement du budget, la prestation de services de première ligne, et bien d'autres. Que vous soyez en train d'élaborer des programmes ou même de rénover une salle de la halte-accueil, vous pouvez compter sur votre plan stratégique pour vous éclairer sur l'organisation des activités.

La planification stratégique est un processus circulaire continu. **L'évaluation de programme** peut être vue comme un arc de cercle qui relie un ancien plan à un nouveau. C'est pourquoi, pour terminer ce chapitre en beauté, nous vous proposons un petit aperçu de l'évaluation des programmes.

Particularités du PACE/PCNP en matière de planification stratégique

Les projets du PACE/PCNP invitent les groupes prioritaires à jouer un rôle de plus en plus actif dans l'identification de leurs besoins, la recherche de solutions et l'orientation des programmes.

Par conséquent, les groupes prioritaires d'un projet qui adopte une telle approche participent activement à la planification stratégique. Idéalement, les participants au programme assistent aux séances officielles de planification et offrent directement leurs suggestions. Cependant, ils peuvent également se servir d'autres moyens pour communiquer leurs commentaires : par exemple, des évaluations des besoins, des réunions en petits groupes, des sondages de rétroaction écrits ou même des discussions spontanées autour d'un café. L'important est d'obtenir l'opinion des gens sur ce que le projet devrait accomplir et sur ce qui, selon eux, caractérise un projet réussi.

Ce que dit le sondage...

Au cours du sondage mené par le RHFS, vous nous avez demandé de traiter les questions suivantes relatives à la planification stratégique :

- Le travail en partenariat
- Le manque d'instruments d'évaluation
- L'évaluation participative
- La gestion du conseil d'administration
- La gestion du temps

Reportez-vous à la page 1.14 pour savoir quelles parties de la trousse portent sur ces questions.

Élaborez un plan axé sur les participants

Faites participer autant que possible les groupes prioritaires du PACE/PCNP à la planification stratégique. Mettez sur pied un processus qui leur permettrait de signaler leurs problèmes et de déterminer des solutions possibles.

Choisissez les bonnes personnes

Invitez des personnes concernées par le plan à contribuer à son élaboration, particulièrement les membres des groupes prioritaires ainsi que toute personne responsable de la mise en œuvre du plan (le personnel, le conseil, les partenaires et les bénévoles). Il est également important que les décideurs du projet fassent preuve de leadership au cours du processus.

Engagez de l'aide externe au besoin

La planification stratégique constitue parfois une activité très complexe, particulièrement dans le cas de projets de grande envergure ou d'une réorganisation importante. Il est donc fortement recommandé de demander l'intervention d'un animateur d'expérience pour guider le processus. Un animateur externe peut aussi être utile si l'on préfère avoir une opinion objective.

Comprenez l'importance de l'élaboration d'un plan

Beaucoup de temps et d'énergie sont investis dans la planification stratégique. Assurez-vous que les participants saisissent l'importance d'avoir un plan entre les mains avant de s'engager dans le processus. Précisez le ou les buts généraux que vous souhaitez atteindre.

Soyez flexible, les bonnes méthodes sont nombreuses

Certaines organisations aiment les processus très structurés en matière de planification stratégique, d'autres préfèrent les plans plus spontanés et moins officiels. Certaines optent pour un processus de travail à rebours, d'autres choisissent de partir du centre. En fin de compte, quelle que soit la méthode adoptée, l'important c'est qu'elle soit efficace.

Soyez réaliste

Votre plan stratégique ne va peut-être pas changer le monde, mais il doit avoir des répercussions positives sur votre projet. Ceci dit, il ne faut pas fixer des attentes chimériques à l'égard du processus. Si vous êtes débutant dans le domaine de la planification stratégique, commencez à petits pas et élaborez les détails du plan au fur et à mesure. Comme ce processus peut être pénible, assurez-vous d'abord de prendre soin de vous-même.

La planification stratégique ne s'arrête jamais

La planification stratégique débute par la séance de planification mais ne se termine pas là. Un plan stratégique est un document vivant qui a régulièrement besoin d'être partagé, utilisé et révisé.

But et orientation

Le plan stratégique peut être comparé à une carte routière. Il vous indique votre destination et vous montre comment y arriver. Même si vous déviez de votre route, un bon plan stratégique vous aidera à retrouver le bon chemin.

Unité

Un plan stratégique donne à votre projet une finalité et une identité communes. Cette qualité est particulièrement précieuse si votre projet est mené en partenariat par plusieurs organismes.

Évaluation efficace

Le plan stratégique comprend des objectifs mesurables qui vous permettent d'évaluer les progrès accomplis.

Responsabilisation

Un plan stratégique met en évidence l'objet du projet et précise les responsabilités que celui-ci doit assumer. Il apporte de la lumière sur les objectifs à atteindre, les personnes chargées de l'exécution, les méthodes à adopter et les délais à respecter.

Un bon outil de relations publiques

Un plan stratégique est d'abord un document de planification, mais aussi un outil précieux de relations publiques. Il reflète l'image d'un projet bien ciblé, bien organisé et professionnel, qui représente un atout important pour votre collectivité.

Utilisation avertie des ressources

Lorsque le but de votre projet est clair, il vous est plus facile de déterminer la manière la plus avantageuse d'utiliser les fonds et les ressources humaines disponibles.

Trois pour un

La combinaison des énoncés de mission, de valeurs et de vision constitue la philosophie stratégique du projet.

Bien que les énoncés de vision et de valeurs soient facultatifs, de plus en plus d'organisations les trouvent utiles dans leur plan stratégique.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la page 2.5 pour un plan stratégique hypothétique et consultez la **Boîte à outils de la planification stratégique** pour un exemple réel tiré d'un projet du PACE/PCNP.

Vous dites : lac-et Je dis : l-a-cet

Chaque rédacteur utilise le jargon de la planification d'une manière différente, mais l'idée d'ensemble reste la même. Il s'agit de faire une description cohérente de votre action, et d'établir un lien entre le tableau général et les petits détails du quotidien.

Les plans stratégiques sont formés d'un ensemble d'éléments **intégrés**. Ils peuvent différer dans la forme mais ils comprennent normalement ce qui suit :

L'énoncé de mission

C'est une brève description du but et des activités principales du projet (Qui êtes-vous? Quelle est votre raison d'être?). L'énoncé de mission est le cœur du plan stratégique. Il est idéalement formé de deux ou trois phrases, mais certaines organisations préfèrent rédiger des énoncés plus détaillés qui incluent parfois la vision et l'énoncé de valeurs.

L'énoncé de vision

C'est une description convaincante des perspectives d'avenir si la mission du projet est accomplie. Cet énoncé constitue probablement la force motrice la plus motivante de l'organisation.

L'énoncé de valeurs

C'est l'énoncé des valeurs sur lesquelles se fonde le fonctionnement du projet, par exemple : les valeurs morales, les valeurs qui régissent le développement communautaire, etc.

Buts

Ce sont des déclarations générales d'intention qui précisent l'orientation de la mission.

Objectifs

Ce sont des énoncés associés à un but général, qui donnent à celui-ci une dimension spécifique et mesurable. Les objectifs expriment les buts en petites tranches faciles à contrôler.

Plan d'action

Le plan d'action vous aide à mettre votre plan stratégique en pratique. Il comprend :

- Les activités : ce que vous entreprenez pour atteindre vos objectifs, par exemple, les programmes et services dispensés.
- La répartition des responsabilités des activités.
- Un calendrier des activités.

	<p>Voici un extrait d'un exemple hypothétique de plan stratégique. Le projet, aussi bien que la petite ville où il est exécuté, sont fictifs. Nous nous sommes contentés d'indiquer un des trois buts du programme, pour éviter de prendre trop d'espace.</p>
Énoncé de mission	<p>Le centre de ressources pour les familles de Garenta (CRFG) favorise la santé et le bien-être des enfants de 0 à 6 ans et de leur famille dans la collectivité de Garenta, en leur offrant et en animant des programmes et des services axés sur la famille.</p>
Énoncé de vision	<p>Le CRFG est membre actif d'un réseau de services à Garenta qui appuie les efforts d'une collectivité habilitée à maintenir et à améliorer la santé et le bien-être des enfants de 0 à 6 ans de la localité et de leur famille.</p>
Énoncé de valeurs	<p>Le CRFG offre des programmes et des services accessibles aux familles de la collectivité quel que soit leur niveau de revenu ou leur milieu culturel. Nous encourageons la participation des familles à nos activités pour les former à repérer les besoins existants et à leur trouver des solutions.</p>
But n° 1	<p>Promouvoir les services et les ressources disponibles au sein de la collectivité et en faciliter l'accès pour les familles locales d'enfants de 0 à 6 ans.</p>
Objectif n° 1.1	<p>Encourager les familles d'enfants de 0 à 6 ans à consulter régulièrement un guide de ressources communautaires, pour y trouver les services et ressources locaux dont ils ont besoin.</p>
Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel du programme achèvera la rédaction du guide avant le 1^{er} octobre 2002, à la lumière de la rétroaction sur les versions préliminaires recueillie auprès d'au moins 10 participants à la halte-accueil et des membres du réseau communautaire de Garenta (RCG). • Avant le 1^{er} décembre 2002, le personnel du programme distribuera le guide à un minimum de 200 familles d'enfants de 0 à 6 ans. La distribution se fera à la halte-accueil et dans le cadre de programmes de parentage et de visites à domicile. • Le personnel assurera un suivi continu avec les familles pour les aider à consulter le guide et à s'assurer qu'elles s'en servent bien.
Objectif n° 1.2	<p>Encourager les familles d'enfants de 0 à 6 ans à participer à la planification par le RCG d'un programme de loisir pour l'été destiné aux enfants d'âge préscolaire.</p>
Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel du programme recrutera six à dix familles pour participer à un comité de parents non officiel. Celui-ci se réunira une fois par mois entre septembre 2002 et juin 2003 pour discuter de la conception et de l'élaboration du programme. Les réunions seront organisées et animées par le personnel du programme. • Un membre du personnel travaillera en collaboration avec le comité des parents pour élaborer un processus lui permettant de partager ses recommandations avec le comité directeur du programme. • Avant le 1^{er} novembre 2002, un membre du personnel encouragera les participants au programme à concevoir une affiche et à prévoir une boîte à suggestions pour la halte-accueil afin de recueillir des idées concernant le programme proposé.

La séance de planification stratégique

Quatre étapes importantes

Traditionnellement, la planification stratégique donne lieu à une série de réunions où les gens se rencontrent, sortent leurs tableaux de papier et leurs marqueurs, commandent une pizza et passent plusieurs heures à faire l'esquisse d'un plan de grande envergure.

En fait, il existe plusieurs moyens d'élaborer un plan stratégique. Normalement, le processus passe par quatre étapes selon l'ordre exposé ci-dessous, mais ce n'est pas toujours le cas. L'ordre suivi n'a pas réellement d'importance, tant que les quatre étapes sont effectuées :

1. L'établissement d'une identité : mission, vision, valeurs

C'est sans doute l'étape la plus ardue de la planification stratégique : décider au niveau le plus fondamental pourquoi votre organisation existe et ce qu'elle représente. L'établissement d'une identité est peut-être difficile, mais ses avantages sont considérables : par exemple, une collaboration entre tous les employés pour la réalisation d'un but commun.

2. L'analyse stratégique : points internes et externes à considérer

L'analyse stratégique est un exercice réfléchi qui vise à inventorier absolument tout. L'un des outils les plus communs en analyse stratégique est l'**analyse F.F.P.M.**, F.F.P.M. étant le sigle de :

Pour plus d'informations :

Consultez la **Boîte à outils de la planification stratégique** pour un exemple d'analyse F.F.P.M.

Analyse par scénario

Certaines organisations envisagent plusieurs scénarios dans leur analyse. Trois scénarios sont généralement prévus à la lumière des résultats de l'analyse : un scénario de réussite, le pire des scénarios et un scénario ordinaire. Des plans basés sur la réalité, mais qui tiennent compte du meilleur et du pire des scénarios, sont ensuite élaborés.

Les quatre étapes de l'analyse F.F.P.M.

Forces Qu'est-ce que votre projet réussit bien?	Possibilités Quels facteurs externes peuvent avoir un effet positif sur votre projet (p. ex., le financement et le mouvement de population)?
Points internes	Points externes
Faiblesses Que faut-il améliorer?	Menaces Quels facteurs externes peuvent avoir un effet négatif sur votre projet (p. ex., de nouvelles politiques gouvernementales)?

Des objectifs SMART, un choix judicieux!

Les buts peuvent être généraux mais les objectifs doivent absolument être S.M.A.R.T. L'évaluation en dépend.

C'est la pensée qui compte

Selon la taille de l'organisation, vous pouvez vous retrouver avec un seul but et trois ou quatre objectifs rattachés à celui-ci. Dans ce cas, il vaut peut-être mieux inclure le but dans l'énoncé de mission et définir simplement un ensemble d'objectifs.

Dans d'autres cas, vos buts sont déjà fixés et vous commencez juste à établir les objectifs, mais vous réalisez en cours de route que ces derniers ne correspondent pas aux buts. Modifiez alors les uns ou les autres pour qu'ils se rejoignent.

L'important n'est pas de suivre le processus à la lettre, mais de comprendre que le plan doit souligner le lien entre le but général de la mission et les activités spécifiques de tous les jours.

3. Établissement des buts et des objectifs

L'analyse stratégique prépare le terrain à l'étape visant à établir les buts et les objectifs. Ceux-ci résument le plan que vous avez l'intention de suivre pour réaliser la mission du projet.

Essayez de formuler des objectifs **S.M.A.R.T.** S.M.A.R.T. est un acronyme bien trouvé dans le domaine de la gestion, qui désigne des objectifs :

- **Spécifiques** : clairs, précis et sans ambiguïté.
- **Mesurables** : pour déterminer s'ils ont été atteints.
- **Accessibles** : qui présentent des défis, mais pas trop.
- **Réalistes** : qui correspondent à la mission et aux autres éléments du plan stratégique.
- **Temporels** : associés à un calendrier pour l'exécution des tâches.

Il existe deux types d'objectifs, les objectifs de **processus** et les objectifs de **résultats** :

- L'objectif de processus exprime l'intention d'entreprendre des activités planifiées, par exemple : « Offrir des cours sur le rôle parental à des groupes prioritaires de la collectivité. »
- L'objectif de résultats exprime l'intention de réaliser un changement au sein des groupes prioritaires, par exemple : « Améliorer les compétences parentales des membres des groupes prioritaires dans la collectivité. »

La différence est que l'objectif de processus cible le projet alors que l'objectif de résultats cible les groupes prioritaires. Les deux aident à atteindre les buts du projet, mais les objectifs axés sur les résultats sont plus directement rattachés au but général du PACE et du PCNP, à savoir améliorer la santé des enfants et de leur famille.

4. Élaboration d'un plan d'action

Comme son nom l'indique, le plan d'action est le plan qui vise à traduire vos intentions (buts et objectifs) en action.

Un plan d'action peut être rédigé de plusieurs manières. Il constitue cependant toujours un outil de responsabilisation à l'égard du projet, indiquant les personnes responsables de l'exécution, les activités et les délais. Il peut également inclure les allocations de ressources et de budget.

Il n'existe pas de programme particulier à suivre dans le processus officiel de planification stratégique.

Habituellement, le processus donne lieu à une série de réunions (une chaque deux ou trois semaines). Sa durée ne doit pas dépasser deux ou trois mois. Si, au bout de cette période, il n'est pas encore terminé, vous risquez de perdre de la vitesse et de voir le processus tomber à l'eau.

À quelle fréquence doit-on élaborer un plan stratégique?

À l'heure actuelle, la sagesse veut que toute organisation fasse un plan stratégique complet une fois tous les trois ans.

Une certaine planification stratégique doit être entreprise chaque année, mais il n'est pas toujours nécessaire pour les projets très stables de faire un réexamen complet tous les ans. Les plans d'action doivent cependant être révisés au moins une fois par an, et l'ensemble du plan stratégique doit être réexaminé aussi souvent qu'il est nécessaire de préparer un budget majeur, chose qui se fait généralement sur une base annuelle.

Quel est le meilleur moment pour entreprendre la planification stratégique?

Vous pouvez coordonner la planification stratégique avec d'autres événements importants, par exemple :

- Les premiers pas de l'organisation.
- Le processus de renouvellement.
- La période de préparation à une activité supplémentaire importante ou à un changement majeur dans votre programme.

La planification stratégique s'impose aussi lorsque des situations comme celles-ci commencent à se développer :

- La charge de travail d'un employé n'est pas assez importante, est trop volumineuse, n'est pas claire ou est répétitive.
- Certains programmes ou fonctions administratives ne fonctionnent tout simplement pas.
- Le taux de roulement du personnel est très élevé (peut-être même continu!).

Votre structure organisationnelle n'est pas claire : qui est comptable envers qui?

Trois démarches restent à faire une fois que les séances de planification officielles sont terminées :

1. Rédiger et distribuer un rapport

Le fruit de ce travail laborieux doit être présenté sous forme d'un rapport. N'oubliez pas que le plan stratégique appartient à l'organisation tout entière. Assurez-vous que vous avez un nombre suffisant de copies du rapport.

2. Reconnaître et célébrer la fin de la rédaction du plan

Ce travail de longue haleine doit être célébré et même récompensé. C'est tout un accomplissement de venir à bout d'un plan stratégique. Par conséquent, il est important de montrer aux personnes concernées que leur participation a été appréciée.

3. Réviser le plan et s'en servir souvent!

Espérons qu'à la fin de l'année, le document de votre plan stratégique sera écorné et rempli de notes. Il est fait pour être utilisé. Servez-vous-en pour rédiger les descriptions de poste, élaborer les plans d'évaluation, faire les rapports annuels, etc.

Gardez à l'esprit que le plan est un guide et non un ensemble de règles. Vous pouvez l'adapter au besoin. Assurez-vous tout simplement de mettre en place un processus qui permette à chacun de comprendre et d'accepter les ajustements effectués.

Réviser votre plan régulièrement : une fois tous les trois à six mois, selon la taille et la complexité du projet. La révision vous permet de mesurer le progrès, de vous maintenir sur la bonne voie et de vous assurer que le plan est toujours adapté à la réalité.

PATH - *Planning Alternative Tomorrows with Hope*

Le processus PATH est un outil créatif de planification mis au point au Canada par Jack Pearpoint, John O'Brien et Marsha Forest. Très populaire auprès des projets du PACE et du PCNP et d'autres organisations à but non lucratif, cet outil peut remplacer le processus de planification stratégique traditionnel.

Le processus PATH consiste à définir une certaine vision (appelée « l'étoile du Nord » dans le jargon du PATH) et à travailler par la suite à rebours afin de mettre sur pied un plan pour la réaliser. Le résultat du processus PATH est une affiche illustrée (habituellement une grande affiche imposante).

Le processus PATH comprend huit étapes (voir le schéma à la page 2.11) :

Étape n° 1 – L'étoile du Nord – Le rêve

Le groupe chargé de la planification définit le rêve ou la vision du monde qu'il veut créer.

Étape n° 2 - Le but

Le groupe peint un avenir positif et probable dépassant de peu la période qu'il peut aisément prédire – 6 mois, un an, 2 ans, etc.

Étape n° 3 – Aujourd'hui

Le groupe retourne au présent et décrit sa situation actuelle.

Étape n° 4 – Qui engager?

Le groupe établit une liste de toutes les personnes requises pour atteindre le but déterminé à l'étape 2.

Étape n° 5 – Renforcement des capacités

Le groupe précise ce dont il a besoin pour renforcer ses capacités, afin d'atteindre le but et de continuer d'aller de l'avant.

Étape n° 6 – Trois mois

Le groupe se tourne à nouveau vers l'avenir, mais un avenir beaucoup plus proche cette fois (trois mois), et il essaye de prévoir ce qui peut être accompli durant cette période.

Étape n° 7- Un mois

Le groupe suit le même processus qu'à l'étape 6, mais cette fois pour s'imaginer le progrès réalisé dans un mois.

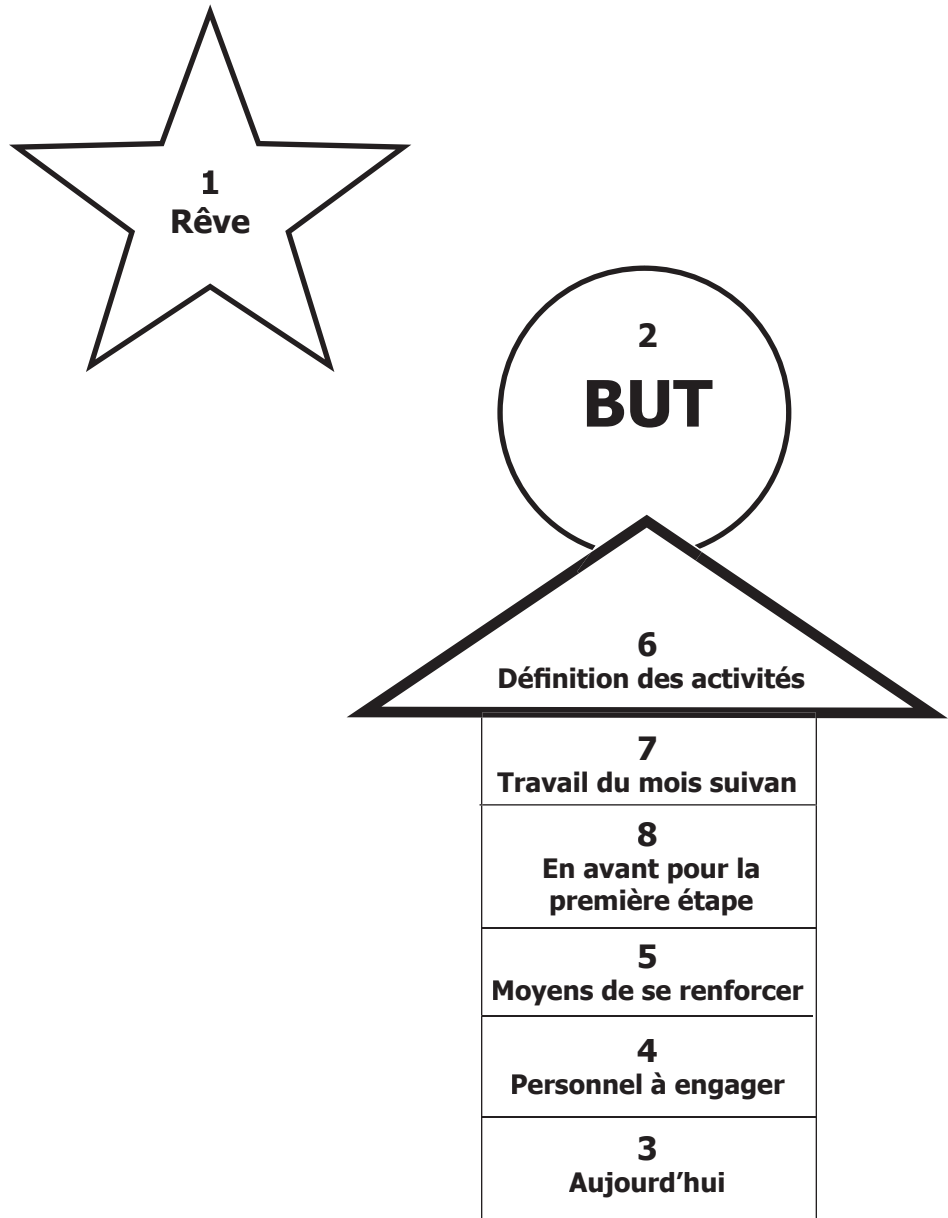
Étape n° 8 – La ou les premières étapes

Pour terminer, le groupe précise les premières étapes à suivre dans le processus PATH.

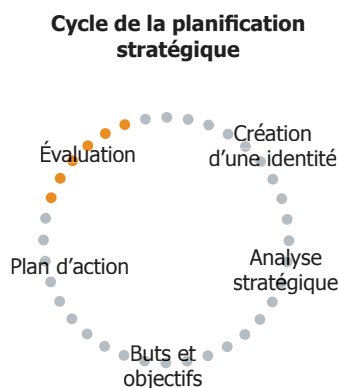
Pour plus d'informations sur le PATH, communiquez avec :

Inclusion Press International
24 Thome Crescent
Toronto, ON., Canada
M6H 2S5

Tél. : (416) 658-5363
Télec. : (416) 658-5067
Courriel : info@inclusion.com
Web : <http://www.inclusion.com>



Les 8 étapes du processus PATH



Tel que mentionné au début de ce chapitre, l'évaluation est l'élément qui boucle le cercle de la planification. Elle constitue le mécanisme principal de rétroaction qui permet de mesurer si l'exécution du plan stratégique s'est bien déroulée.

Une évaluation de programme qui fonctionne bien constitue un outil d'apprentissage précieux. En effet, selon les dernières théories sur l'apprentissage, l'évaluation (officielle ou non) fait partie intégrante du processus d'apprentissage. Elle vous permet de prendre conscience de vos activités et par conséquent, d'améliorer les programmes. À l'instar de la planification stratégique, il s'agit d'un processus circulaire continu qui peut passer par des périodes de pointe (par exemple, les dates limites des rapports), mais qui est généralement actif tout au long de l'année.

Cependant, l'évaluation peut paraître parfois menaçante, lorsqu'elle vous force à affronter des problèmes complexes ou est perçue comme un outil pour porter des jugements ou pire encore, punir.

Le fait d'inclure l'évaluation dans la planification stratégique aide à minimiser l'ampleur de la menace et à mettre l'accent sur l'apprentissage. Vous pouvez ainsi commencer la planification de l'évaluation bien à l'avance et assurer par ce fait une perception beaucoup moins menaçante et plus stimulante de l'évaluation.

Évaluation du programme – Présentation succincte

L'évaluation du programme comporte deux volets principaux :

- **L'évaluation du processus** examine la progression des activités planifiées en fonction des buts fixés. Elle met en évidence les détails suivants : ce que vous avez fait, votre performance, les points à améliorer et les suggestions pour le faire. La question directrice qu'il faut se poser lors de l'évaluation du processus est : *« Qu'avons-nous fait et comment pouvons-nous mieux faire? »*.
- **L'évaluation des résultats** examine les résultats, c'est-à-dire les changements ou avantages qui touchent les groupes prioritaires et découlent des activités du projet. La question directrice qu'il faut se poser dans l'évaluation des résultats est : *« Qu'est-ce que notre projet apporte à nos groupes prioritaires? »*

Les deux types d'évaluation de programme sont complémentaires. L'évaluation des résultats confirme que le travail investi en valait la peine, alors que l'évaluation du processus veille sur la pertinence du travail fourni, ce qui se répercute positivement sur les conclusions de l'évaluation des résultats.

Il existe aussi une évaluation des impacts

L'évaluation des impacts est une forme plus intensive de l'évaluation des résultats. Un impact représente un changement ou un avantage à plus long terme découlant d'un projet. Il est plus difficile à mesurer, particulièrement dans le genre de travail que font les projets du PACE/PCNP.

Une salade terminologique

Résultats, objectifs, indicateurs, outils... Parfois les termes s'embrouillent. L'important est de savoir quels sont les éléments à mesurer et comment procéder.

Un grand merci!

Merci à Mary Sehl de Santé Canada, Consultante en programme PACE à Kitchener, en Ontario, pour son aide sur les modèles logiques.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la **Boîte à outils de la planification stratégique** pour obtenir des exemples de modèles logiques et d'un plan de travail basé sur un modèle logique.

Un plan d'évaluation

Votre plan stratégique prépare le terrain pour l'évaluation en précisant les activités et objectifs du projet. Pour mettre sur pied un plan d'évaluation, vous avez besoin tout d'abord de déterminer les **résultats prévus**, les **indicateurs** et les **outils** :

- Les **résultats prévus** représentent les changements ou les avantages souhaités pour les groupes prioritaires.
- Les **indicateurs** représentent l'information ou les indices qui peuvent aider à déterminer si des changements reliés aux objectifs se sont produits.
- Les **outils** sont les moyens de recueillir l'information : par exemple, les entrevues personnelles ou les questionnaires écrits.

Le modèle logique

Certaines régions des PACE et du PCNP ont mis sur pied un **modèle logique de projet** pour servir de base à un plan d'évaluation. Le modèle logique est un outil qui illustre la structure d'un programme et son fonctionnement.

La majorité des éléments d'un modèle logique sont déjà établis si votre plan stratégique est fait. La plus grande partie du travail requis par son élaboration réside dans l'identification des résultats attendus et des éléments critiques à mesurer.

Il existe plusieurs façons de rédiger un modèle logique. Habituellement, celui-ci comprend les composantes principales de votre plan stratégique et du plan d'évaluation. La combinaison des deux donne ce qui suit :

- La mission, les valeurs, les énoncés de vision.
- Les buts et objectifs.
- Les résultats prévus, les indicateurs et les outils.

La structure des modèles logiques et les définitions des termes varient d'une région à l'autre du Canada. Aucun modèle logique ne s'est imposé comme étant le plus utile ou le plus efficace. L'important est qu'il fonctionne assez bien, qu'il soit accepté et compris par toutes les personnes concernées, et enfin qu'il soit régulièrement utilisé.

Nombreux sont les participants au sondage mené par le RHFS qui ont demandé de l'information relative au conseil d'administration.

Le rôle du conseil d'administration est un sujet complexe qui nécessiterait une trousse à outils à lui tout seul s'il fallait l'exposer en détail. Nous nous sommes contentés ici d'aborder brièvement les principes fondamentaux du conseil d'administration, puisque celui-ci joue un rôle dans la planification stratégique et par conséquent, dans la gestion des ressources humaines.

Les conseils – Les notions les plus élémentaires

Tout projet subventionné du PACE et du PCNP doit avoir un conseil d'administration. Le conseil d'administration est l'ensemble de personnes qui assument la responsabilité légale de gérer les affaires du projet au nom des parties intéressées de la collectivité. L'une des responsabilités principales, commune à tous les conseils, est la responsabilité légale de s'assurer que les subventions de l'organisation sont investies adéquatement.

La technique de gestion varie d'un conseil à l'autre. Comme pour la planification stratégique et l'évaluation, il existe plus d'une manière efficace d'organiser et de gérer un conseil. Si certaines organisations limitent le rôle du conseil à l'établissement de politiques et à l'orientation stratégique, d'autres le font participer également à la gestion et aux activités quotidiennes.

Deux modèles de base

Pour mieux comprendre les conseils, on peut les classer selon deux modèles : un **conseil d'élaboration des politiques** et un **conseil exécutant**.

- **Le conseil d'élaboration des politiques** - Un conseil d'élaboration des politiques est le modèle de conseil « traditionnel » qui limite son activité à la formulation de la politique et de l'orientation stratégique de l'organisation. Ce modèle est souvent recommandé pour les grandes organisations qui comptent de nombreux employés.
- **Le conseil exécutant** - En plus de l'élaboration des orientations stratégiques et des politiques de l'organisation, les membres du conseil exécutant assument des responsabilités de gestionnaires actifs et se portent volontaires pour assurer le fonctionnement des activités quotidiennes de l'organisation. Ce modèle de conseil est typique des petites entreprises dont l'étendue et le budget sont limités.

Le rôle du conseil varie selon la situation dans laquelle se trouve l'organisation. En temps de crise, le conseil peut assumer plus de responsabilités de gestion pour parer aux problèmes. Dans une période de croissance, il peut se permettre de déléguer des responsabilités à de nouveaux membres du personnel.

L'efficacité d'un conseil d'administration dépend du modèle choisi. Par exemple, un conseil du type exécutif dans un projet complexe et de très grande envergure n'est pas recommandé.

Le plus important est que toutes les personnes concernées soient d'accord sur le choix du modèle à adopter. L'élément clé du succès d'un conseil est de s'assurer que toutes les parties intéressées comprennent sans équivoque qui est responsable de quoi. Si les rôles ne sont pas bien définis, ni l'un ni l'autre des modèles ne fonctionnera bien.

Les conseils dans le cadre des partenariats

Certains projets en partenariat se dotent d'un comité consultatif au lieu du conseil d'administration. L'organisme parrain de ce projet est en revanche géré par un conseil d'administration.

Autre modèle

Le conseil d'orientation politique « *Policy Governance*SM » créé par John Carver en 1980 est une nouvelle version populaire du modèle traditionnel du conseil d'élaboration des politiques. Ce conseil dit « Carver » se sert moins des comités et confère plus de responsabilités aux postes de cadre supérieur.

Pour plus d'informations :

Le manuel intitulé « *Board Basics Manual for Leadership Development Programs* », publié par Centraide Canada, est une excellente ressource en matière de gestion des conseils.

Responsabilités du conseil d'administration

Les fonctions principales que doivent normalement assumer tous les conseils sont au nombre de sept :

- **La planification stratégique**
Élaborer la politique directrice et l'orientation générale de l'organisation.
- **La responsabilité légale et financière**
S'assurer que l'organisme parrain confirme les responsabilités financières et légales.
- **Le recrutement du directeur de projet et du directeur administratif**
Contrôler et évaluer son rendement également.
- **Les relations extérieures**
Représenter d'une part les intérêts de l'organisme parrain au sein de la collectivité et promouvoir d'autre part les intérêts de la collectivité au sein de l'organisme parrain.
- **La mise en valeur des ressources**
Faire en sorte que les ressources financières soient suffisantes pour atteindre les objectifs.
- **La mise en place des systèmes de gestion**
Veiller à ce que les différentes politiques et structures soient établies pour assurer le bon fonctionnement des activités.
- **L'autogestion**
S'assurer que le conseil travaille efficacement.

Le conseil assume trois rôles différents dans l'exercice de ses responsabilités :

- **Décideur / évaluateur**
Le conseil surveille les activités, évalue l'efficacité de leur mise en œuvre par les directeurs et prend des décisions concernant des activités futures.
- **Conseiller**
Le conseil guide les directeurs à qui on a délégué la responsabilité d'une activité.
- **Réalisateur**
Les membres du conseil exercent eux-mêmes des responsabilités.

Encore une fois, l'important est de souligner le genre de rôle que le conseil va assumer pour chaque domaine de responsabilité. Une fois cette information établie, vous serez sur la bonne voie pour gérer votre conseil efficacement.

Partenaires à la base

Certains projets du PACE/PCNP recevaient au départ des fonds de partenariat, ne laissant aux organismes individuels d'autre choix que de devenir partenaires. Si vous faites déjà partie d'un partenariat, l'information qui se trouve dans cette section vous sera utile pour maintenir ou améliorer les relations de travail avec vos partenaires.

Pour plus d'informations :

Connectez-vous à l'adresse suivante :

http://www.cd.gov.ab.ca/building_communities/volunteer_community/resources/partnership_kit/index.asp

pour télécharger gratuitement le rapport *Working in Partnership*.

Ou visitez le **site www.cd.gov.ab.ca** et inscrivez **Working in Partnership** dans la case de recherche. Veuillez cependant noter que ce rapport n'est pas disponible en français.

On dit, et c'est vrai, qu'on apprend à mieux se connaître soi-même dans le cadre d'une relation. Cela s'applique également aux organisations : plus on se connaît, plus on jouit d'un partenariat fructueux.

Ainsi, non seulement la planification stratégique prépare votre projet au succès mais en plus, elle vous prépare à réussir une relation de partenariat.

La fondation Wild Rose Foundation en Alberta a mis sur pied un outil efficace en matière de développement de partenariats intitulé *Working in Partnership: Recipes for Success*. Voici à titre d'exemple un processus que l'outil propose pour démarrer :

1. Sachez qui vous êtes

- Définissez clairement l'identité de votre projet; comprenez votre situation actuelle (en procédant peut-être à une analyse F.F.P.M.) et établissez les priorités.
- Déterminez à quel point vous êtes prêt à former un partenariat : quelles sont vos attentes et quels engagements êtes-vous prêt à prendre?
- Délimitez vos engagements : quelles sont les limites de ce que vous feriez pour assurer la réussite du partenariat?

2. Déterminez vos attentes

- Précisez les avantages que vous souhaitez tirer d'un partenariat.
- Précisez les avantages que vous avez à offrir aux partenaires potentiels.
- Déterminez quel serait pour vous le partenaire idéal.
- Identifiez les contraintes potentielles d'un partenariat.
- Soyez prêt à vous présenter à des partenaires potentiels.

3. Déterminez la compatibilité entre vous et le partenaire potentiel

- Organisez une rencontre avec le partenaire potentiel pour définir le but du partenariat et le rôle de chacune des parties.
- Évaluez l'avantage du partenariat pour le plan stratégique de chacune des parties.
- En cas de subvention, déterminez le meilleur moyen de responsabiliser les membres du partenariat et de respecter une certaine équité.
- Déterminez les risques ou responsabilités que le partenariat peut engendrer.
- Précisez le moyen de communication des partenaires et le degré d'officialité du partenariat.

Une fois ces questions réglées, d'autres détails auront besoin d'être pris en considération. La meilleure façon de démarrer serait de se préparer à l'éventualité d'un partenariat au moment de l'élaboration du plan stratégique et d'évaluer ses avantages pour votre projet.

La boîte à outils de la planification stratégique



Plan stratégique et analyse F.F.P.M. (9 pages)

Child Development Centre (Whitehorse, Yn)

Exemples de structure de modèles logiques de projets (1 page)

Projets du PACE/PCNP en Ontario, au Manitoba et en Alberta

Modèle logique de projet (3 pages)

Projets du PACE au Manitoba

Exemple de plan de travail (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Entente de partenariat (7 pages)

Growing Up Healthy Downtown (Toronto, Ont.)

Entente de service (4 pages)

Breaking the Cycle (Toronto, Ont.)

Child Development Centre – Whitehorse (Yukon) Plan stratégique 2001 – 2006

Élaboré par *Bobbi S. Noble Consulting Inc.*, en novembre 2000

Introduction

L'année 2000 a marqué la fin d'un plan stratégique de cinq ans pour le *Child Development Centre (CDC)*. Les succès réalisés au cours des cinq dernières années ont prouvé l'utilité de ce plan, qui a couvert la période de 1995 à 2000. Par conséquent, le conseil d'administration et le directeur administratif ont entamé un processus de planification stratégique afin d'établir les orientations et les buts du projet pour les cinq prochaines années. Le conseil a travaillé en collaboration avec le personnel pour mettre sur pied le plan stratégique de 2001 à 2006.

Le plan comprenait les énoncés de philosophie sur lesquels se fondent les valeurs et les principes du CDC, un énoncé de mission illustrant les activités du CDC, l'énoncé de vision décrivant les aspirations futures, ainsi que les principaux buts et orientations qui permettront au CDC d'accomplir sa mission et de se rapprocher de la vision projetée.

Des informations préliminaires essentielles à l'élaboration du plan stratégique se trouvent dans le document intitulé « *The Planning Context* » (le contexte de la planification). Celui-ci comprend les éléments suivants :

- Une description du rôle, des programmes et des services du CDC.
- Un aperçu du stade actuel de la mise en œuvre du plan stratégique de 1995-2000.
- Les nouvelles tendances et les changements dans les programmes d'intervention précoce.
- La liste des partenariats actifs.
- Les données sur l'utilisation.
- L'évaluation des tendances futures de la population du Yukon.
- Les résultats des consultations auprès des familles, du personnel et des parties intéressées.

Le CDC est une organisation axée sur l'enfant et la famille. Il se caractérise par un engagement ferme envers les familles et les enfants auprès desquels il oeuvre. Le nouveau plan stratégique continue sur la même voie que l'ancien, en démontrant l'engagement du personnel et du conseil à subvenir aux besoins croissants et changeants des enfants et des familles du Yukon. D'ailleurs, le slogan du CDC « Ensemble nous pouvons atteindre les étoiles » reflète son souhait de voir tous les enfants du Yukon grandir et connaître un avenir brillant.

Hypothèses à considérer dans la planification stratégique

Le plan stratégique 2001-2006 a été élaboré en fonction des hypothèses suivantes :

- L'orientation du CDC établie dans le plan stratégique de 1995-2000 demeure inchangée : fournir des services et un soutien à tous les enfants et les familles du Yukon qui pourraient en tirer des avantages, particulièrement aux enfants ayant des besoins spéciaux.
- Le CDC restera axé sur les enfants de la naissance à l'âge scolaire.
- Les services de prévention sont fournis à travers l'éducation, l'information et le suivi des enfants à risque.
- Le développement des capacités du CDC se fera par l'intermédiaire de partenariats plutôt que par l'augmentation des ressources en personnel.
- La construction d'immeubles et d'installations nécessaires aux activités du CDC dans les communautés rurales relève de la responsabilité de chaque collectivité.
- La prestation de services de santé mentale aux jeunes enfants, particulièrement ceux atteints du SAF, est une lacune dans le programme des services offerts.
- La population du Yukon n'augmentera probablement pas à moins qu'une expansion économique significative se produise.

La demande de services ne risque pas de diminuer même avec une population déclinante, étant donné le contexte économique et social.

Énoncés de philosophie

1. Nous croyons que l'enfance est l'âge des merveilles, du divertissement et de la découverte.
2. Nous sommes engagés à édifier une communauté où tous les enfants sont bienvenus, soutenus et appréciés à leur juste valeur.
3. Nous croyons que le développement et la croissance des jeunes enfants sont favorisés lorsque les services de soutien leur sont offerts le plus tôt possible.
4. Nous croyons en l'importance de la famille pour les enfants et par conséquent, que nos services sont plus efficaces lorsque nous travaillons en collaboration avec les familles.
5. Nous reconnaissons la diversité culturelle du Yukon et croyons que les ponts interculturels se fondent sur la reconnaissance des valeurs et des différences culturelles.
6. Nous croyons qu'en travaillant en partenariat avec d'autres membres de la collectivité, nous pouvons édifier une communauté meilleure pour les enfants et les familles.
7. Nous croyons en un avenir prospère, plein d'espoir et de rêves pour chaque enfant.
8. Les valeurs telles que le respect, la confiance, la compassion et l'honnêteté sont les pierres angulaires de notre service.

Énoncés de mission

L'énoncé de mission définit les activités de l'organisation. Voici l'énoncé de mission qui orientera les activités du *Child Development Centre* de 2001 à 2006.

Dans le cadre de notre travail auprès des familles et des membres de la collectivité, nous aidons les enfants du Yukon, particulièrement ceux ayant des besoins spéciaux, à s'épanouir et à donner leur plein potentiel, en leur fournissant des services de soutien et des ressources à un stade précoce, depuis la naissance et jusqu'à l'âge scolaire.

Énoncé de vision

Les visions sont des descriptions convaincantes de l'avenir. La vision qu'a le *Child Development Centre* de l'avenir est la suivante :

Ensemble nous pouvons atteindre les étoiles.

Pour aider à élever une génération qui :

- **a confiance en elle-même,**
- **accepte les autres**
- **et atteint son plein potentiel.**

Orientations et buts principaux

Les orientations et buts principaux ont été établis en fonction de l'analyse F.F.P.M. (voir l'annexe A), du rapport sur l'analyse de la conjoncture intitulé « *The Planning Context* », de consultations auprès du personnel sur les aspects de leur travail qui les « passionnent », ainsi que de l'identification de lacunes dans les services. Vous trouverez ci-dessous la liste des orientations principales et des buts qui en découlent et qui permettront au centre d'accomplir sa mission et d'œuvrer en vue de réaliser sa vision :

1. Former des partenariats pour créer un système intégré de services destinés aux jeunes enfants

- Améliorer la prestation directe de services aux jeunes enfants et leur famille en travaillant en partenariat avec d'autres fournisseurs de services.
- Participer à des initiatives de développement communautaire afin d'améliorer le continuum des services disponibles pour les jeunes enfants et leur famille.

Principal responsable : le personnel du CDC

2. Développer des relations avec les Premières nations

- Augmenter la sensibilisation du personnel à la culture des Premières nations.
- Établir des relations avec chaque collectivité des Premières nations du Yukon ainsi qu'avec le Conseil des Premières nations du Yukon afin de favoriser des initiatives pour le développement de l'enfant.
- Travailler en collaboration avec les Premières nations sur des projets ciblés particuliers.

Principal responsable : le personnel du CDC

3. Mettre sur pied des programmes et des services pour les enfants atteints du syndrome d'alcoolisme foetal

- Entreprendre une recherche pour élaborer une stratégie visant à faire face au syndrome d'alcoolisme foetal (SAF) et à d'autres problèmes d'abus prénatal de substances psychotropes.
- Élaborer des trousseaux d'information sur le SAF à l'intention des parents, des dispensateurs de soins et des fournisseurs de services à l'enfance.

Principal responsable : le personnel du CDC

4. Élaborer des services et des programmes de santé mentale

- Situer le rôle du CDC en matière de santé mentale par rapport aux autres organisations qui offrent des services dans ce domaine.
- Défendre et appuyer d'autres organismes qui œuvrent pour le développement des services de santé mentale.
- Identifier les problèmes de santé mentale touchant les jeunes enfants et mettre en place des moyens internes pour y faire face.

Principal responsable : le personnel du CDC

Orientations et buts principaux (suite)

5. Augmenter les services de sensibilisation et d'information

- Promouvoir et développer le rôle de ressource d'information du CDC.
- Offrir un programme plus élaboré de sensibilisation et de formation au rôle parental et au développement de l'enfant, destiné aux parents, aux dispensateurs de soins et aux fournisseurs de services à l'enfance.

Principal responsable : le personnel du CDC

6. Aider les communautés rurales à subvenir aux besoins des familles

- Continuer d'élaborer des programmes et des services communautaires adaptés aux besoins de chaque collectivité individuelle.

Principal responsable : le personnel du CDC

7. Améliorer le processus de transition

- Travailler en collaboration avec les familles et le système scolaire pour développer un processus de transition plus efficace qui aide à atténuer l'inquiétude liée au passage à l'école.
- Élaborer un processus qui assure une transition sans heurt du CDC au système scolaire et offre un soutien continu.

Principal responsable : le personnel du CDC

8. Améliorer l'accès à la technologie de l'information et en favoriser l'utilisation

- Mettre au point un système d'information qui saisit des données cliniques et des informations en matière de gestion et de ressources humaines.
- Développer des stratégies de recherche et d'évaluation.
- Évaluer les applications de la technologie dans des pratiques cliniques, éducatives et de gestion.

Principal responsable : le personnel du CDC

9. Favoriser le perfectionnement et le bien-être des employés

- Développer des stratégies qui visent à améliorer les relations de travail et le fonctionnement des équipes.
- Élaborer une stratégie compétitive de recrutement et de conservation du personnel (responsabilité du conseil).
- Développer un protocole sur la sécurité des employés.
- Déterminer s'il faut autoriser des agréments et examiner les organismes accréditifs (responsabilité du conseil).
- Réduire au minimum les cas d'épuisement professionnel en mettant en place un système de contrôle.

Principaux responsables : conjointement, le conseil et le personnel du CDC

Orientations et buts principaux (suite)

10. Améliorer l'installation de Whitehorse

- Procéder à l'évaluation des besoins des familles, du conseil, du personnel et des parties intéressées pour déterminer les besoins des installations du centre à Whitehorse (responsabilité du conseil).
- Développer un système de transport pour le centre de Whitehorse.
- Construire un nouveau terrain de jeu.

Principaux responsables : conjointement, le conseil et le personnel du CDC

11. Augmenter la sensibilisation du public à l'égard de l'organisation

- Développer une stratégie ciblée de sensibilisation du public.

Principal responsable : le conseil du CDC

12. Accroître davantage la stabilité financière de l'organisation

- Augmenter le financement de base et mettre au point un engagement de financement à long terme.
- Accéder aux fonds fédéraux disponibles pour financer les ressources et les services d'intervention précoce destinés aux jeunes enfants.
- Développer une stratégie de financement à trois dimensions qui cible la contribution des entreprises, des sociétés de bienfaisance et du public.

Principal responsable : le conseil du CDC

13. Former le conseil du CDC

- Procéder à l'orientation des nouveaux membres du conseil.
- Préciser le rôle du conseil et identifier des moyens d'améliorer son fonctionnement.
- Développer une stratégie d'évaluation du conseil.

Principal responsable : le conseil du CDC

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagement et bagage de connaissances du personnel. - Réputation établie. - Conseil « prestigieux ». - Réussite du CDC. - Flexibilité : capacité de travailler dans divers environnements et de s'adapter pour satisfaire de nouveaux besoins. - Réceptivité du personnel et de l'organisation dans son ensemble. - Aucune peur du changement (valeur). - Soutien communautaire. - Capacité d'attirer du personnel et des membres du conseil. - Planification et gestion de la croissance. - Clarté de la vision et des valeurs. - Personnes-ressource dans toutes les collectivités du Yukon. - Participation et soutien des sociétés de bienfaisance. - Bonne organisation. - Modèle de collaboration. - Petite organisation, changement plus facile. - Diversité du personnel et du conseil. - Nos « parents » nous aident au besoin. - Les enfants. - Notre devise : ne pas prendre plus que nous ne pouvons entreprendre. - Concentration sur ce que nous faisons. - Engagement à rester d'actualité. - Ouverture d'esprit face aux points de vue des gens. 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La transition : nécessité de l'améliorer et d'identifier les besoins des familles. - Le système de gestion de l'information. - La sensibilisation du public : nombreux sont ceux et celles qui ne savent pas ce que nous faisons. - Les ressources : le financement. - L'immeuble : impossibilité de l'agrandir davantage. - Les relations avec les médecins, les autres professionnels de la santé et des services sociaux et les fournisseurs de services à l'enfance. - Très grande expansion : besoin de personnel. - Le stigmate associé aux besoins spéciaux. - Croissance non accompagnée d'aide financière. - Le vocabulaire utilisé dans la documentation publicitaire; termes cliniques, p. ex. « intervention », et peu attrayants. - Les documents de promotion doivent être rédigés dans un langage clair et simple. - Importance accordée aux femmes plutôt qu'aux hommes et aux femmes. - Société de plus en plus multiculturelle : le travail doit être fait en fonction de valeurs multiculturelles. - Les rapports avec les Premières nations et le Conseil des Premières nations du Yukon. - Besoin de mieux comprendre la gestion publique des Premières nations et les tendances culturelles. - Le personnel ne reflète pas la population en termes de sexe et de culture. - Échelle salariale du personnel et avantages sociaux. - Collecte de fonds. - Établissement de partenariats avec les fournisseurs de services à l'enfance. - Rapports entre le personnel et le conseil. - Trop peu de parents bénévoles.
<p>POSSIBILITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déplacement de la population : il y a plus à faire. Une population moins nombreuse offre plus d'opportunités. - Mauvaise économie = plus d'enfants qui ont besoin de soutien. - Le soutien des enfants est « à la mode ». - Sensibilisation au cas des enfants ayant des besoins spéciaux. - Disponibilité d'une multitude de recherches. - Les révisions de la Loi sur l'éducation favorisent des liens au système scolaire. - Possibilité de réexaminer la Loi sur l'enfance. - 2,2 milliards de \$ consacrés par le gouvernement fédéral au développement de la petite enfance. - Nouveau conseil, nouvelle dynamique. - Possibilité d'une phase d'expansion. - Possibilité de partager les installations avec l'école <i>Gray Mountain School</i> – Réduction du stigmate. - Possibilité de s'installer au même endroit que d'autres programmes et de mettre sur pied un centre de ressources pour les familles. - Appuyer le congé d'étude pour encourager les employés à retourner au CDC après la fin des études. - Mettre au point des services à l'intention des enfants et des familles qui composent avec des problèmes de santé mentale, d'abus de drogues et d'alcool et de pensionnat. - Le règlement des revendications foncières va changer la balance des pouvoirs au sein des collectivités; l'autonomie ouvre la porte à diverses possibilités. - Projet de pipeline : occasion de collecte de fonds. 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de réexaminer la tranche de 0 à l'âge scolaire, dont le nombre diminue. - Montant du financement de base. - L'ambition risque de l'emporter sur les ressources. - Épuisement professionnel du personnel. - Manque de salaires et d'avantages sociaux compétitifs. - Aucun moyen d'accéder au financement des immobilisations. - À quel point sommes-nous remplaçables?? - Menaces de poursuite ou d'atteinte à notre réputation. - Quelle place occupe le CDC dans le cercle de nos partenaires, par exemple, pour les Premières nations? - Des projets de pipeline peuvent venir changer la composition sociale de la collectivité (augmentation de la demande sur les services). - L'examen des problèmes de santé mentale ouvre la porte à la demande de services à ce niveau. Nécessité de former le personnel.

Annexe B :
Points de repère pour la planification opérationnelle

Un certain nombre d'objectifs se sont dégagés du processus d'élaboration des orientations et des buts principaux. La section suivante présente les objectifs proposés au cours de l'atelier sur la planification stratégique et se veut un repère pour le développement du plan opérationnel.

2. Développer des rapports avec les Premières nations

- Augmenter la sensibilisation à la culture des Premières nations :
 - assurer au personnel une formation sur l'éducation traditionnelle des enfants chez les Premières nations;
 - déterminer si le personnel du CDC a accès à la formation sur les revendications territoriales Module 1 du Gouvernement du Yukon;
 - mettre sur pied une bibliothèque de ressources sur la culture des Premières nations, destinée au personnel.

4. Élaborer des services et des programmes de santé mentale

- Situer le rôle du CDC en matière de santé mentale par rapport aux autres organisations qui fournissent des services dans ce domaine :
 - définir la santé mentale dans le cadre du travail du CDC;
 - définir le rôle du thérapeute du développement dans la prestation de services de santé mentale;
 - définir le rôle des autres membres du personnel dans la prestation de services de santé mentale.

5. Augmenter les services de sensibilisation et d'information

- Promouvoir et développer le rôle du CDC en tant que ressource d'information :
 - améliorer l'accessibilité de l'information aux parents dans le centre de ressources;
 - fournir de l'information par écrit dans un langage simple et clair.
- Offrir un programme plus élaboré de sensibilisation et de formation au rôle parental et au développement de l'enfant, destiné aux parents, aux dispensateurs de soins et aux fournisseurs de services à l'enfance :
 - assurer au public des ateliers de formation;
 - élaborer et distribuer des brochures d'information.

7. Améliorer le processus de transition

- Travailler en collaboration avec les familles et le système scolaire pour mettre au point un processus de transition plus efficace qui aide à atténuer l'inquiétude liée au passage à l'école :
 - se renseigner sur ce que les parents attendent du processus de transition;
 - réexaminer les mesures prises pour préparer les parents au processus de transition et évaluer leur participation aux réunions.
- Développer un processus qui assure une transition sans heurt du CDC au système scolaire et offre un soutien continu :
 - repérer les problèmes qui caractérisent le processus de transition;
 - continuer à travailler en collaboration avec le ministère de l'Éducation.

8. Améliorer l'accès à la technologie de l'information et en favoriser l'utilisation

- Mettre au point un système d'information qui saisit des données cliniques et des informations en matière de gestion et de ressources humaines :
 - élaborer un système informatisé de dossiers sur le client comprenant des indicateurs de résultats.
- Évaluer l'application de la technologie dans des pratiques cliniques, éducatives et de gestion :
 - munir chaque employé d'un ordinateur.

Annexe B :

Points de repère pour la planification opérationnelle (suite)

9. Favoriser le perfectionnement et le bien-être des employés

- Développer des stratégies qui visent à améliorer les relations de travail et le fonctionnement des équipes :
 - offrir une retraite annuelle pour la promotion du travail d'équipe.
- Mettre sur pied une stratégie compétitive de recrutement et de conservation du personnel (responsabilité du conseil) :
 - fournir et affecter des fonds à la formation du personnel;
 - questions à aborder aux prochaines négociations : salaires, avantages sociaux, congé d'études et régime de pension.

11. Augmenter la sensibilisation du public à l'égard de l'organisation

- Développer une stratégie ciblée de sensibilisation du public :
 - les groupes cibles sont entre autres les suivants : le grand public, d'autres organisations, des fournisseurs de fonds potentiels, des parents et des dispensateurs de soins ayant des questions ou des préoccupations au sujet du développement de leur enfant;
 - utiliser un langage simple et clair pour rédiger les matériaux de conscientisation.

Annexe C : Questions en suspens

Au cours de l'exercice de planification stratégique, un certain nombre de questions indépendantes de l'élaboration du plan stratégique ont été relevées et l'importance d'y revenir à une date ultérieure a été soulignée.

Les questions laissées en suspens sont les suivantes :

Les évaluations

- Quels sont les membres du personnel envoyés pour faire les évaluations et comment sont-ils sélectionnés? Par exemple, sont-ils choisis en fonction de leur aptitude à considérer l'enfant dans son ensemble?
- Délais d'attente avant que les résultats de l'évaluation ne parviennent à la famille.

Les partenariats

- À quel point notre travail avec nos partenaires est-il fructueux et quelle est la qualité des rapports que nous entretenons avec nos collègues en matière de services à l'enfance?
- Les fournisseurs de services à l'enfance soulignent l'importance du développement spécial et du soutien moral, alors que le formateur du CDC parle des perspectives de développement cognitif. Quels sont les problèmes qui découlent de la cohabitation de ces deux perspectives et quel est le meilleur moyen de les régler?

Les Premières nations

- Comment susciter l'intérêt des hommes à s'engager auprès du CDC? Traditionnellement le CDC s'adressait aux femmes. Ce sont les Premières nations qui ont signalé l'importance de ce point.
- Il n'est pas facile d'encourager la participation des familles chez les Premières nations; quelles en sont les répercussions sur les efforts fournis pour assurer une intervention précoce?

Langage et définitions

- Qu'est-ce qui est considéré comme « précoce »?
- Attention aux termes que nous utilisons : par exemple, « intervention » sous-entend une ingérence et « identification » un étiquetage.

Négociations collectives

- Questions à discuter lors des prochaines négociations : salaire, avantages sociaux, congé d'études et régime de pension.

**Exemples de structure de modèles logiques de projets
pour l'Ontario, le Manitoba et l'Alberta**

Ontario	Manitoba	Alberta **
<p align="center">Secteurs d'activité du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux femmes enceintes • Soutien, sensibilisation et ressources destinés aux femmes qui consomment des substances psychotropes • Soutien, sensibilisation et ressources destinés aux familles • Nutrition • Développement sain durant l'enfance • Modification des systèmes de services <p align="center">Groupes prioritaires</p> <p align="center">Programmes / activités</p> <p align="center">Résultats à court terme</p> <p align="center">Résultats à long terme</p> <p align="center">Déterminants de la santé</p>	<p align="center">Objectifs du PACE</p> <p align="center"><i>Se reporter au modèle logique de projet du PACE au Manitoba présenté dans ce chapitre, pour connaître les 9 objectifs du PACE au Manitoba.</i></p> <p align="center">Programmes / activités</p> <p align="center">Outils de collecte de données</p> <p align="center">Indicateurs de processus (extrants)</p> <p align="center">Indicateurs de processus (satisfaction)</p> <p align="center">Indicateurs de résultats</p>	<p align="center">Intrants</p> <p align="center">Activités</p> <p align="center">Extrants</p> <p align="center">Résultats initiaux</p> <p align="center">Résultats intermédiaires</p> <p align="center">Résultats à plus long terme</p>

**Le modèle de l'Alberta représente une approche inspirée du modèle de *United Way of America*, tel qu'illustré dans le manuel *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*.

Guide du plan de travail du PACE du Manitoba

But du PACE : améliorer la santé et le bien-être des enfants de 0 à 6 ans

Source d'information : Matrice des caractéristiques du programme

	Définition	Description
Objectifs du PACE	Énoncés spécifiques et mesurables des changements souhaités qu'un projet ambitionne de réaliser sur une période déterminée. Les énoncés sont souvent liés à une augmentation des connaissances ou des aptitudes, ou à un changement d'attitude ou de comportement.	Neuf objectifs communs du PACE ont été établis au cours du processus central d'évaluation. Les objectifs de projet propres à chaque programme sont énumérés dans la matrice des caractéristiques de votre programme. Le plan de travail est organisé en fonction des objectifs.
Programmes / Activités	Activités ou services du programme planifiés de manière à réaliser les divers objectifs.	Un certain nombre d'activités peuvent être associées à chaque objectif. Veuillez faire correspondre les activités du programme aux objectifs appropriés (tel qu'indiqué dans la matrice des caractéristiques de votre programme). Un aperçu des activités ou des services du programme est utile mais ne doit pas être présenté plus d'une fois.

Source d'information : Les processus d'évaluation

Outils de collecte de données	Méthodes utilisées pour recueillir les données sur les extrants, la satisfaction et les résultats. Les outils d'évaluation examinent les activités exécutées par projet, les forces et les faiblesses du programme ainsi que les changements associés à vos objectifs.	La base de données du PACE recueille l'information sur les extrants (fiches de présence, fréquence des programmes, niveaux des participants, recommandations, etc.). Les données sur les résultats et la satisfaction sont principalement recueillies auprès des participants au moyen de questionnaires écrits et d'entrevues personnelles. Autres sources d'information : des questionnaires avant et après les activités, des séances de groupes de discussion, l'observation du personnel, l'étude des dossiers des participants, la rétroaction spontanée, etc. Les outils de collecte de données utilisés doivent être précisés pour chaque activité ou service du programme.
Indicateurs du processus (extrants)	Activités ou services entrepris ou offerts par les projets.	Il s'agit des statistiques recueillies dans la base de données du PACE. L'extrait le plus commun est le nombre de participants présents. Des renseignements tels que le taux de participation totale, la participation moyenne par mois, le nombre total de séances par année, etc. offrent des données importantes sur les extrants. Ceux-ci doivent être fournis pour chaque activité ou service correspondant du programme.
Indicateurs du processus (satisfaction)	Informations recueillies auprès des participants pour identifier les forces et les faiblesses des activités et des services et qui peuvent servir de référence pour effectuer des changements et apporter des améliorations, dans la mesure du possible.	L'information sur la satisfaction peut être recueillie principalement auprès des participants à la fin d'une séance ou à des intervalles prédéterminés, au moyen de questionnaires écrits ou d'entrevues personnelles. L'information rétroactive est recueillie pour mesurer la satisfaction des participants quant à certains aspects particuliers du programme : ce qu'ils ont le plus et le moins apprécié dans les séances; si le programme a répondu à leurs attentes; s'ils ont des suggestions à faire pour changer et améliorer le programme. L'amélioration de la qualité et de la pertinence du programme est aussi possible grâce à certains moyens non officiels de collecte d'information rétroactive : boîte à suggestions, commentaires spontanés, etc.
Indicateurs de résultats	Évaluation des changements et des avantages mesurables pour les participants, découlant des services et des activités liés aux objectifs du PACE. Le but est d'identifier les retombées positives des activités du projet.	L'information sur les résultats peut être recueillie principalement auprès des participants à la fin d'une séance ou à des intervalles prédéterminés, au moyen de questionnaires écrits ou d'entrevues personnelles. Les indicateurs de résultats peuvent être établis en fonction des dimensions du changement du PACE. Ils signalent des changements dans les domaines particuliers des connaissances, des aptitudes, des attitudes et des comportements qui relèvent de l'objectif correspondant. Par exemple, des éléments tels que la sensibilisation en matière de nutrition, de budgétisation et d'alphabétisation feraient partie de l'objectif de formation des parents en dynamique de la vie. Les résultats correspondent à une activité particulière du programme et doivent être associés à l'objectif défini.

Les dimensions du changement et les objectifs du PACE du Manitoba

Les projets du PACE du Manitoba ont défini neuf objectifs. Les principales dimensions du changement sont des domaines particuliers d'aptitudes associés à un objectif. Le tableau ci-dessous présente une liste des dimensions du changement pour les neuf objectifs du PACE du Manitoba.

Objectif	Description	Principales dimensions du changement
1. Formation des parents en dynamique de la vie	Développer les connaissances pratiques des parents et des dispensateurs de soins ayant la charge d'enfants de 0 à 6 ans et vivant dans des conditions à risque.	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance des ressources communautaires – Bonne nutrition – Préparation de plats et planification des repas – Établissement d'un budget – Alphabétisation ou techniques d'étude – Relations saines – Éducation antidrogue et antialcoolique – Planification familiale et planification des grossesses – Estime de soi – Identité culturelle positive – Habilitation – Autres dimensions identifiées par des projets individuels
2. Services et ressources	Promouvoir les services et ressources de la collectivité et en faciliter l'accès aux parents et dispensateurs de soins ayant la charge d'enfants de 0 à 6 ans et vivant dans des conditions à risque.	Promotion et accès aux principaux services et ressources : <ul style="list-style-type: none"> – Soutien de la famille – Amis – Système de soins de santé (services de santé mentale et physique) – Éducation – Revenu – Loisirs – Logement – Identité culturelle positive – Autre...
3. Compétences parentales	Améliorer les compétences parentales des parents et dispensateurs de soins ayant la charge d'enfants de 0 à 6 ans et vivant dans des conditions à risque.	<ul style="list-style-type: none"> – Jouer avec les enfants – Mesures de sécurité à la maison pour les enfants – Nutrition de l'enfant – Aider les enfants à apprendre – Communiquer avec les enfants – Apprendre la discipline et le sens de la responsabilité aux enfants – Résolution de conflits – Être un bon modèle – Renforcer une identité culturelle positive chez l'enfant – Autres ressources sur l'art d'être parent – Autre...
4. Développement de l'enfant	Favoriser le développement sain des enfants de 0 à 6 ans vivant dans des conditions à risque.	<ul style="list-style-type: none"> – Aptitudes sociales / comment jouer avec d'autres enfants – Autodiscipline et sens de la responsabilité – Aptitude à communiquer – Les chiffres et les lettres – Coordination et expression corporelle – Identité culturelle positive – Préparation à l'école – Autre...

Les dimensions du changement et les objectifs du PACE du Manitoba (suite)

Objectif	Description	Principales dimensions du changement
5. Développement de la jeunesse	Informer davantage les adolescentes susceptibles de tomber enceintes et renforcer leur aptitude à faire des choix sains.	Mêmes dimensions de changement que pour l'objectif de formation des parents en dynamique de la vie
6. Culture autochtone	Développer les connaissances des parents, des dispensateurs de soins et des enfants de 0 à 6 ans et les sensibiliser à la culture autochtone.	<ul style="list-style-type: none"> - Identité culturelle positive - Participation à des activités et des cérémonies à caractère culturel - Apprendre l'histoire des autochtones - Interaction avec les aînés/personnes sages - Utilisation de la langue autochtone - Autre...
7. Développement communautaire	Favoriser une approche de développement communautaire au sein de la collectivité locale.	<ul style="list-style-type: none"> - Établissement d'un réseau de contacts au sein des services communautaires - Établissement d'un réseau de contacts avec les services gouvernementaux - Établissement d'un réseau de contacts avec le monde des affaires - Autre...
8. Connaissance du SAF	Augmenter les connaissances sur le SAF et sur les stratégies d'intervention disponibles pour les parents et les dispensateurs de soins.	<ul style="list-style-type: none"> - Identification et diagnostic appropriés - Environnements adaptés aux enfants atteints du SAF - Sensibilisation des parents aux problèmes liés au SAF - Sensibilisation des dispensateurs de soins potentiels aux problèmes liés au SAF - Sensibilisation de la collectivité aux problèmes liés au SAF - Autre...
9. Développement du projet	Améliorer le projet au moyen d'une gestion efficace.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des participants - Respect des priorités et des principes directeurs du PACE - Stabilité de l'organisme parrain - Autre

Exemple de plan de travail pour le The Pas Family Resource Centre en 2002-2003 (extrait)

Objectifs du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE)	Programmes et activités	Outils de collecte de données	Indicateurs de processus (extrants)	Indicateurs de processus (satisfaction)	Indicateurs de résultats
<p>Aptitudes à la vie quotidienne pour les parents</p> <p>Améliorer les aptitudes à la vie quotidienne des parents et des parents-substituts des enfants âgés de moins de sept ans en situation à risque.</p>	<p>Breakfast Buddies</p> <p>Le programme est conçu pour offrir un déjeuner nutritif aux enfants de moins de onze ans qui vivent dans le complexe d'habitation Kelsey.</p> <p>Principales activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • recrutement des bénévoles; • préparation des aliments; • réponse aux besoins fondamentaux; • éducation nutritionnelle; • parrainage des entreprises (p. ex., dons d'aliments). 	<p>Formulaires d'inscription des participants.</p> <p>Formulaires de rétroaction des participants.</p> <p>Observations du personnel.</p> <p>Feuilles de présence.</p> <p>Rétroaction des organismes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 mois par année. • 170 séances par année. • 25 enfants inscrits. • 4 adultes inscrits. • Environ 2 900 repas servis par année. 	<p>Les renseignements seront collectés à intervalles réguliers pour mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • attentes à l'égard du programme; • espace, horaire, menus; • satisfaction des bénévoles; • aspects du programme les plus appréciés; • aspects du programme les moins appréciés. 	<p>Les renseignements seront collectés à intervalles réguliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80 % des enfants indiquent un accroissement de leur connaissance des choix nutritionnels et une amélioration de leurs habitudes alimentaires; • 80 % des enfants indiquent qu'ils « se sentent mieux » pendant la journée; • 50 % des frais d'alimentation sont payés par le parrainage communautaire; • 80 % des parents et des enseignants indiquent qu'ils perçoivent une amélioration de la santé et du comportement des enfants; • 80 % des bénévoles indiquent une amélioration de leurs aptitudes à la vie quotidienne (planification des menus, évaluation des besoins nutritionnels des enfants, planification, préparation et entreposage des aliments).

Growing Up Healthy Downtown (GUHD)
Entente de partenariat

Qui sommes-nous?

Nous sommes :

- Un partenariat de huit organisations situées dans les quartiers du centre-ville de Toronto.
- Un partenariat de plein droit au sein duquel chaque agence joue un rôle déterminant pour que les buts communs soient réalisés, que le partenariat fonctionne efficacement et que la direction soit assumée de sorte à faire avancer le partenariat.
- Un projet financé par _____ et qui reçoit le soutien d'une variété de services communautaires.

Nous favorisons :

- Le soutien des familles qui ont des enfants de 0 à 6 ans, en leur assurant l'éducation et en intervenant en leur nom sur des questions qui touchent à leur vie.
- La participation des familles dans le but de renforcer et de construire les collectivités locales.
- Le développement et le partage des ressources pour soutenir les familles des quartiers du centre-ville de Toronto et leurs enfants.

Nous appuyons :

- La diversité et nous nous opposons à tout genre de discrimination.
- Une approche de développement communautaire.
- La participation à différents niveaux.
- La responsabilisation devant les Canadiens sur les plans éthique et financier, en fournissant des services compétents et efficaces.

Nous croyons :

- Qu'il est important d'entourer, de soutenir et de faire participer l'enfant pour lui assurer un avenir prospère.
- Qu'il est nécessaire de soutenir les familles pour créer un environnement sain.
- Qu'il est important d'intervenir sur des questions qui touchent aux familles et aux enfants.

Rôles et responsabilités

- **Le comité de gestion :**

- Est formé de représentants qui peuvent parler au nom des agences communautaires et s'engager à respecter des décisions prises.
- Supervise les activités du partenariat, y compris la gestion des finances et l'adoption de positions sur des questions d'ordre social; il entretient les relations avec le ou les bailleurs de fonds, organise la supervision du personnel contractuel embauché par le programme GUHD et prend en charge les questions d'ordre juridique relatives au partenariat.
- Compte parmi ses membres un coordonnateur de projet qui rédige les procès-verbaux, travaille avec le Président pour préparer et faire circuler l'ordre du jour, résume, distille et partage l'information, et propose, le cas échéant et en temps opportun, des options et des orientations permettant la prise de décisions éclairées.
- Est présidé par un représentant de la direction de l'organisme de coordination.
- Se réunit une fois par trimestre ou plus si nécessaire.

- **Les groupes de travail :**

- L'adhésion aux groupes est ouverte à tous les organismes partenaires, avec un minimum de trois organismes au sein de chacun des groupes de travail ou des commissions d'étude.
- Établissent les mandats et élaborent un plan de travail pour une période de six mois, approuvé par le comité de gestion, dans lequel ils précisent les activités prévues et les ressources nécessaires. Toute modification éventuelle du mandat ou du plan de travail doit être soumise au comité de gestion pour approbation.
- Sont comptables au comité de gestion et responsables de tenir le programme GUHD au courant de leurs activités.

- **Le réseau GUHD :**

- Enrichit la formation, l'éducation, les ressources et l'élaboration des programmes dans le cadre des partenariats et en fonction des priorités du plan de travail.
- La présidence est désignée lors de l'élaboration du plan de travail. Le coordonnateur aide le ou les présidents choisis à organiser les réunions du réseau GUHD : établir l'ordre du jour, distiller, résumer et partager l'information et les ressources relatives au programme, et proposer le cas échéant, des options et des orientations.
- Est formé d'un ou de plusieurs membres du personnel du programme, habilités par leur organisme à prendre des décisions relatives au programme.
- Les dates des réunions, tenues quatre fois par an, sont fixées au début de l'année.
- Offre aux parents l'occasion de participer.

- **Organismes partenaires – Ce que nous attendons les uns des autres :**

Communication :

- Le personnel de l'administration et les travailleurs de première ligne sont responsables de toute communication relative au programme GUHD au sein de leurs organismes respectifs. Ils sont chargés par exemple de présenter des rapports sur les réunions, les points à l'ordre du jour, les questions en ligne, etc. La communication doit être opportune, régulière, latérale et verticale.
- Chaque organisme est tenu de rester à jour sur les questions communiquées en ligne et d'y donner suite. Si un organisme n'est pas branché, il doit s'organiser pour se tenir au courant de la communication en ligne.
- Tous les points à l'ordre du jour sont affichés en ligne à l'avance par le comité ou le président du groupe de travail.
- Le procès-verbal est affiché peu après les réunions.
- Tous les membres du personnel du partenariat travaillent ensemble avec respect, dans un climat d'équité et de communication ouverte et claire, et prêtent une oreille attentive aux préoccupations des autres.

Établissement du budget et administration :

- Chaque partenaire est responsable de la gestion du programme, du budget, de l'administration et des ressources humaines qui relèvent de lui, conformément aux lignes de conduite du ou des bailleurs de fonds.
- Chaque partenaire est responsable de la rédaction des rapports et autres informations nécessaires et de leur expédition au coordonnateur avant la date limite. Une prolongation de délais n'est accordée que dans des circonstances exceptionnelles, vu que les retards se répercutent sur l'ensemble des activités du partenariat. Il incombe au coordonnateur de fournir le calendrier des échéances au début de chaque année fiscale.
- Les partenaires échangent leurs comptes rendus en ligne quatre fois par an. Des rapports financiers sont également échangés trimestriellement entre partenaires.
- Les partenaires sont responsables de leurs actions.
- Tout organisme qui désire se retirer du partenariat GUHD doit adresser par écrit un préavis de 90 jours aux autres partenaires et bailleurs de fonds.

Participation :

- Chaque partenaire confirme sa participation initiale et continue au programme GUHD, par une ratification annuelle de son conseil (se reporter au formulaire de ratification ci-joint).
- Chaque partenaire participe au processus annuel de planification et intègre le plan de travail du partenariat dans celui de son organisme.
- Chaque organisme participe à autant d'activités inter organismes que possible au cours de l'année.
- Chaque partenaire désigne un représentant de la haute direction doté d'un pouvoir de décision pour faire partie du comité de gestion. En cas d'absence du représentant, un remplaçant est nommé pour assister aux réunions, puisque la représentation au comité de gestion est importante.
- Chaque organisme nomme également un ou plusieurs membres du personnel dotés d'un pouvoir décisionnel pour faire partie du réseau GUHD.
- Chaque partenaire prévoit dans sa structure des possibilités de participation des parents.

Rôles et responsabilités (suite)

- **Le coordonnateur de projet :**

- Offre un soutien aux organismes partenaires et assure la liaison entre eux.
- Anime les conférences par ordinateur.
- Recherche de nouvelles initiatives et informations relatives au programme et se maintient au courant du progrès les concernant.
- Assure la direction des activités de défense et de lobbying, en fonction des décisions prises par le comité de gestion et évoquées dans le plan d'action annuel.
- Offre un soutien aux groupes de travail.
- Assiste aux réunions du comité de gestion et fait partie du réseau GUHD.
- Représente le partenariat dans les contacts avec le bailleur de fonds.
- S'assure de la diffusion de l'information au sein du partenariat.
- Accomplit les fonctions administratives du partenariat avec le soutien du *Family Service Association of Toronto*.
- Prépare un calendrier des échéances prévues au début de chaque année fiscale.
- Identifie les nouvelles tendances et les perspectives des bailleurs de fonds et procède à une analyse de conjoncture pour se préparer à l'élaboration du plan de travail annuel. Cela comprend les préparatifs pour les réunions de « contrôle » et la compilation du rapport trimestriel du partenariat.

- **L'organisme coordonnateur :**

- Assure au coordonnateur du projet un espace de travail et supervise son travail.
- Préside les réunions du comité de gestion.
- Reçoit les fonds de Santé Canada alloués au projet et les verse à chacun des organismes partenaires.
- Tient le compte de recettes et de dépenses de la trésorerie du partenariat.
- Établit les prévisions de trésorerie et les rapports financiers trimestriels en fonction des renseignements recueillis auprès des partenaires, dans le but de les soumettre à Santé Canada.

- **Le personnel contractuel :**

- Est engagé au nom du partenariat, envers lequel il est comptable, par le coordonnateur ou l'employé d'un organisme partenaire responsable désigné par le comité de gestion.

La prise de décision

- Le président du comité ou du groupe de travail affiche l'ordre du jour au moins une semaine à l'avance, pour donner au personnel la chance de discuter la position de son organisme. Le représentant choisi pour participer à la réunion est ainsi mieux placé pour prendre des décisions qui engagent l'organisme.
- Tous les comités recherchent le consensus. Si celui-ci ne peut être atteint, un membre du comité peut demander de soumettre la question à un vote.
- Tous les organismes sont notifiés bien à l'avance des dates des réunions. Chacun d'eux s'efforce d'envoyer un représentant qui peut s'engager en son nom. À défaut de représentant, l'organisme peut communiquer sa position aux membres réunis par télécopieur, par téléphone ou autre. Cependant, il est entendu qu'une décision sera prise même en l'absence de l'organisme en question.
- Le comité de gestion est le responsable principal du projet. Cependant, la prise de décisions concernant des sujets spécifiques est déléguée aux groupes de travail correspondants.
- Si le besoin de reconsidérer une décision se présente, il incombe au comité ou au groupe de travail qui a initialement pris la décision, de réexaminer celle-ci. La conférence en ligne du GUHD n'est pas un forum approprié pour la révision de décisions et par conséquent, elle ne doit pas être utilisée à cette fin. La question doit être ajoutée à l'ordre du jour de la prochaine réunion et le président du comité doit en être avisé. Dans l'impossibilité d'attendre jusqu'à la réunion prévue, une réunion d'urgence peut être organisée ou une communication par télécopieur ou téléphone établie avec les membres du comité ou du groupe de travail.

La résolution de conflit

- Les conflits qui naissent au sein d'un organisme partenaire entre des membres du personnel relié au programme GUHD sont réglés à l'interne.
- Les processus établis, tels que les politiques de l'organisme, les ententes collectives, les codes de déontologie et les textes législatifs, prévalent sur les mécanismes de résolution de conflit présentés dans cette entente de partenariat.
- Les questions qui se rapportent aux décisions du comité de gestion sont soumises au représentant de l'organisme partenaire qui siège au comité pour obtenir des explications.
- Les conflits qui impliquent deux ou plusieurs organismes ou membres du personnel du GUHD doivent être réglés directement par les parties concernées. Celles-ci doivent se réunir pour cerner et exposer le problème ou la question à l'origine du conflit et essayer de trouver une solution convenable pour tous. Si le conflit persiste, c'est au comité de gestion d'essayer de le résoudre. Le président du comité est informé du problème et une réunion est convoquée pour le régler. Plusieurs options sont possibles :
 - résoudre le problème au sein du comité de gestion;
 - former un sous-groupe qui amorcera un processus de résolution de conflit entre les parties concernées;
 - désigner une personne ou un organisme neutre qui ne fait pas nécessairement partie du GUHD.
 - Tous les processus de résolution de conflit sont documentés et les dossiers conservés par le représentant de la direction de l'organisme de coordination.

Principes de résolution de conflit du GUHD

- Le consensus mutuel entre les parties concernées est la méthode de résolution de conflit préférée.
- À défaut de consensus dans des délais raisonnables, une décision majoritaire peut être prise.
- Les sujets de préoccupation et les problèmes doivent être résolus rapidement.
- Le processus de résolution de conflit doit inclure toutes les parties concernées.
- Les discussions qui visent à régler des différends entre des personnes doivent rester confidentielles. Nous reconnaissons que cela peut ne pas être le cas dans les conflits entre organismes.
- Les résultats du processus doivent être transparents.

Comment nous assurer que nous sommes sur le bon chemin

- Le partenariat GUHD élabore un plan de travail annuel qui comprend la liste des priorités et l'allocation budgétaire et reflète les valeurs et la mission du programme *Growing Up Healthy Downtown*. Le plan de travail du partenariat fixe les priorités, définit les résultats prévus, des points de repère et des délais d'exécution et établit les besoins budgétaires. Il est ensuite intégré dans les plans individuels des différents organismes partenaires. Il détermine les groupes de travail nécessaires et leur leadership.
- Le plan de travail est élaboré au cours de réunions organisées spécialement à cette fin. Le meilleur moment pour entamer le processus de planification est en janvier et février, afin qu'il soit terminé avant le début de l'année fiscale en avril. Deux représentants dont la décision engage l'organisme qui les a désignés doivent participer au processus de planification. Avant la première réunion de planification, chaque organisme travaille en collaboration avec les participants aux programmes, les membres du conseil et d'autres parties intéressées en vue d'identifier les lacunes, les problèmes, les tendances et les besoins à prendre en considération durant le processus de planification. L'organisme est ensuite prêt à se présenter à la première réunion avec trois à cinq thèmes à proposer au programme GUHD pour l'année à venir. Pour se préparer à cette réunion, le coordonnateur du projet procède de son côté à une analyse de la conjoncture et étudie les différentes priorités et possibilités de financement.
- Un certain nombre d'outils de planification, tels que la méthode de l'atelier et l'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (F.F.P.M.), sont utilisés pour regrouper les idées. Le thème le plus pertinent et le plus pratique qui se dégage de l'atelier est ainsi déterminé et choisi pour l'année fiscale à venir. Les partenaires peuvent par la suite organiser avec les parties intéressées au sein de leur propre organisme (participants aux programmes, membres du conseil, etc.) une séance de remue-méninges pour trouver des idées d'activités pour le partenariat.
- Ces idées sont ensuite présentées à la deuxième réunion de planification. Le coordonnateur de projet fait des recherches pour développer le thème : ateliers, nouvelles sources de financement, partenaires supplémentaires, etc. La méthode de l'atelier peut être de nouveau utilisée au cours de la deuxième réunion pour grouper les idées présentées et établir des calendriers concrets. Les groupes de travail sont incités à rechercher des idées de programme, des sources de financement, etc. Le coordonnateur de projet établit la liste des plans et l'intègre dans le plan de travail du partenariat, qu'il distribue ensuite à chacun des organismes. Il y inclut les dates limites administratives et celle du projet. Le plan de travail du partenariat comprend le thème choisi, des activités particulières à entreprendre au cours de l'année, la date limite de l'exécution de l'activité et les personnes responsables de l'exécution.
- Les membres du partenariat se réunissent ensuite deux fois au cours de l'année fiscale pour effectuer un « contrôle » du plan d'action. Ce contrôle a pour objectif de s'assurer que le projet est sur la bonne voie quant à la réalisation des buts et des résultats prévus. Les « contrôles » sont effectués dans la mesure du possible par les représentants qui ont participé aux réunions de planification. Chaque groupe de travail présente un rapport sur ses activités et les succès sont célébrés. Au cours des réunions de « contrôle », le plan est modifié et adapté si nécessaire.

Ratification du conseil d'administration

Le conseil d'administration de _____ appuie la participation
_____ au partenariat *Growing Up Healthy Downtown*.

Le _____ est un partenaire de plein droit dans le projet
Growing Up Healthy Downtown et s'engage avec les autres partenaires à faire avancer le projet de manière
à ce qu'il réponde aux besoins de la collectivité locale de _____ .

Signature de
Agissant au nom du conseil d'administration

Date

Communications électroniques

Le programme *Growing Up Healthy Downtown* maintient trois listes de diffusion différentes pour assurer une communication régulière et sûre entre partenaires.

La structure des listes de diffusion est adaptée aux besoins du personnel affecté à l'exécution de programmes, aux membres du comité de gestion et aux directeurs administratifs des organismes partenaires.

Les listes sont conviviales, comme le courrier électronique; elles jouent un rôle primordial dans le maintien régulier de la communication entre les différents centres d'un projet à emplacements multiples. Le coordonnateur du projet s'occupe de la gestion des listes. Chacune d'elle a des caractéristiques particulières, mais toutes jouent un rôle clé dans le maintien régulier de la communication.

Mise à jour mensuelle concernant les progrès, les défis et les rapports

Les mises à jour mensuelles du projet sont expédiées à toutes les listes de diffusion. Elles permettent de publier les dernières informations concernant les domaines suivants :

- Les réussites
- Les défis
- La date d'échéance des rapports
- La date des réunions

Convention de services

Les parties signataires sont :

1. Mothercraft et
le *Jean Tweed Centre*,
ci-après dénommés Partenaires en gestion de *Breaking the Cycle*;

Et

2. Le programme *MotherRisk Program* au *Hospital for Sick Children*;
Children's Aid Society of Toronto;
Toronto Public Health et
Catholic Children's Aid Society of Toronto;
ci-après dénommés Organismes partenaires de *Breaking the Cycle*

Définitions :

En vertu de cette convention de services :

1. *Breaking the Cycle* est un programme conçu pour les femmes aux prises avec des problèmes d'abus de drogues ou d'alcool et qui sont enceintes ou ont des enfants de moins de six ans. Les buts du programme sont les suivants :
 - a. Assurer le dépistage et l'intervention précoces auprès de femmes enceintes ou de mères ayant des problèmes d'abus de substances psychotropes. L'objectif est de rompre le cycle des profils d'accoutumance intergénérationnels et de réduire les risques de problèmes de santé de la mère et de l'enfant, de retards du développement et de violence à l'égard des bébés.
 - b. Élaborer et mettre en œuvre, par le biais d'un partenariat innovateur inter organismes, un modèle de programme multidisciplinaire à accès unique, pour intégrer des services destinés aux enfants et aux mères ou femmes enceintes aux prises avec des problèmes d'abus de substances psychotropes. Le programme vise à s'attaquer aux problèmes de santé mentale, d'accoutumance et de rétablissement, aux troubles du développement du nourrisson et de l'enfant, aux relations mère/enfant ainsi qu'aux autres problèmes familiaux.
 - c. Élaborer et entreprendre une évaluation des conséquences prévues à court et à long terme d'un dépistage et d'une éducation précoces, ainsi que d'un programme d'aide à la prévention et à l'intervention destiné au groupe d'adultes et d'enfants à risque élevé. L'évaluation examinerait également l'efficacité de la mise en oeuvre d'un modèle de programme multidisciplinaire à accès unique qui intègre des services destinés aux enfants et aux mamans des populations à risque élevé. L'évaluation devrait être ensuite documentée et largement diffusée pour permettre aux différentes collectivités d'appliquer ce modèle d'approche.

Responsabilités administratives des Partenaires en gestion

Les Partenaires en gestion gèrent conjointement *Breaking the Cycle* conformément aux :

- a. buts et objectifs de *Breaking the Cycle* décrits dans la proposition de projet du 28 février 1994;
- b. termes et conditions du contrat établi avec le Programme d'action communautaire pour les enfants de Santé Canada en date d'avril 1994;
- c. plans et budget annuels de fonctionnement de *Breaking the Cycle*, approuvés par le Programme d'action communautaire pour les enfants de Santé Canada.

Les Partenaires en gestion préparent conjointement et soumettent à Santé Canada :

- a. un plan annuel de fonctionnement et une demande de crédits budgétaires;
- b. des états financiers trimestriels et un état financier annuel vérifié et présenté après la fin de chaque année fiscale;
- c. des rapports d'activités trimestriels, des statistiques et d'autres rapports que Santé Canada peut réclamer de temps en temps.

Mothercraft sera l'agent d'administration financière de *Breaking the Cycle*.

Cette responsabilité comprend les tâches suivantes :

- tenir des comptes vérifiables appropriés;
- exercer un contrôle sur les dépenses survenues en cours d'exercice par rapport au budget;
- recevoir des subventions de Santé Canada;
- recevoir toutes autres sommes telles que les dons.

Mothercraft sera l'agent administratif du personnel de *Breaking the Cycle*.

Cette responsabilité comprend les tâches suivantes :

- agir en qualité d'employeur légal du personnel de *Breaking the Cycle* qui n'est pas en détachement du *Jean Tweed Centre*;
- assurer les services de paie;
- élaborer les descriptions de poste en collaboration avec le *Jean Tweed Centre*;
- élaborer le processus de recrutement en collaboration avec le *Jean Tweed Centre*;
- assurer la supervision du directeur du programme *Breaking the Cycle*, en collaboration avec le *Jean Tweed Centre*.

Mothercraft est propriétaire et gestionnaire de tous les actifs au nom de *Breaking the Cycle*.

Cette responsabilité comprend les tâches suivantes :

- assurer une couverture appropriée;
- s'engager dans des contrats de location;
- agir en qualité d'agent d'approvisionnement pour acheter les fournitures, l'équipement, le matériel informatique et d'autres biens immobilisés pour *Breaking the Cycle*, en collaboration avec le *Jean Tweed Centre*;
- retirer du service les articles désuets ou excédentaires, en collaboration avec le *Jean Tweed Centre*.

Responsabilités du comité directeur :

1. Le comité directeur de *Breaking the Cycle* est formé des membres suivants :
 - un directeur administratif, *Mothercraft* (coprésident);
 - un directeur administratif, *Jean Tweed Centre* (coprésident);
 - un représentant du programme *Motherisk, Hospital for Sick Children*;
 - un représentant du *Toronto Public Health*;
 - un représentant du *Children's Aid Society of Toronto*;
 - un représentant du *Catholic Children's Aid Society of Toronto*.

2. Chaque organisme partenaire :
 - assure au programme *Breaking the Cycle* les services de son personnel, ainsi que des services de financement et de consultation;
 - est responsable de superviser son personnel;
 - veille à ce qu'un représentant de l'organisme participe aux réunions de l'équipe clinique à la quinzaine;
 - agit en qualité d'agent de liaison chargé des communications à l'intérieur de son organisme.

3. Le comité directeur :
 - débat et élabore la politique de fonctionnement du programme pour *Breaking the Cycle* et la soumet à l'approbation des Partenaires en gestion;
 - intervient, le cas échéant, dans les questions de gestion du programme;
 - reçoit des rapports mensuels sur le fonctionnement;
 - reçoit les observations du groupe communautaire consultatif.

4. Le comité directeur se réunit normalement chaque six semaines ou à la demande du Président.

5. Le directeur et le coordonnateur du programme de *Breaking the Cycle* :
 - assurent du personnel auxiliaire au comité directeur;
 - représentent le personnel au sein du comité directeur.

Convenu par :

Date : _____ Pour : Mothercraft

Date : _____ Pour : Toronto Public Health

Date : _____ Pour : *Jean Tweed Centre*

Date : _____ Pour : *Hospital for Sick Children*

Date : _____ Pour : *Children's Aid Society of Toronto*

Date : _____ Pour : *Catholic Children's Aid Society of Toronto*



À venir dans ce chapitre...

Chapitre 3 – L'embauche

L'embauche dans le cadre des projets du PACE/PCNP

Incidences et défis particuliers

Embauche?

Nos suggestions...

La classification des travailleurs

Employé ou travailleurs indépendant?

Les descriptions de poste et l'analyse d'emploi

Le plan stratégique du processus d'embauche

Le recrutement

Quelques petites astuces

La présélection des candidats

Procédés

Les entrevues

Pour un déroulement harmonieux

La vérification des références

Vérifiez avant d'engager

Faire une offre d'emploi

Attirer la perle rare

Les dossiers du personnel

Éléments à verser au dossier d'un employé

Les échelles de salaires

Lignes directrices de base

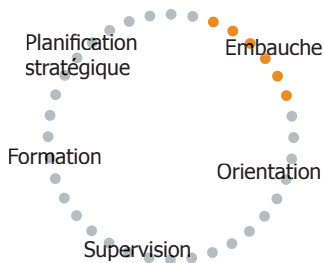
La gestion des risques

L'embauche, un processus parfois risqué

Le coin des partenariats

Conseils pratiques

Phases de la gestion des RH



Le processus d'embauche constitue la première phase de la gestion des ressources humaines. Son déroulement a des répercussions importantes sur la qualité du travail fourni par vos employés et le temps qu'ils passeront au service de votre organisme.

Le processus d'embauche commence avec l'établissement du plan stratégique. Celui-ci constitue la base de l'élaboration des descriptions de poste, qui peuvent être vues comme des mini-plans stratégiques pour chacun des employés. Les descriptions de poste sont parfois un peu difficiles à préparer, mais elles déterminent la suite du processus d'embauche. Elles peuvent permettre de gagner beaucoup de temps et d'éviter bien des problèmes, sans compter qu'elles facilitent l'orientation, la supervision et la formation.

Particularités du PACE/PCNP en matière d'embauche

Les projets du PACE/PCNP sont très diversifiés à travers le pays (reportez-vous à la page 1.8 pour plus d'informations). Certains s'occupent de manière intensive des particuliers par l'intermédiaire d'un personnel de professionnels; d'autres sont centrés sur la collectivité et disposent d'un personnel de paraprofessionnels dont les membres étaient à l'origine des participants aux programmes. La plupart des projets sont dotés d'un personnel formé à la fois de professionnels et de paraprofessionnels, et ciblent aussi bien les individus que la collectivité.

Tous ces projets ont comme mission d'œuvrer à améliorer la santé et le bien-être des enfants et des familles qui vivent dans des conditions difficiles. En raison de la diversité des rôles au sein du PACE/PCNP, il est impossible de se limiter à esquisser un seul profil d'employé à rechercher. Toutefois, l'employé potentiel doit absolument :

- Disposer de qualifications professionnelles (niveau d'études, expérience, compétences particulières) et de qualités personnelles (attitude, expérience sur le terrain, une bonne approche du travail et des gens) bien équilibrées.
- Comprendre et soutenir la culture des groupes prioritaires.
- Comprendre et appuyer les approches et les principes directeurs du PACE/PCNP.
- Faire preuve d'engagement envers les buts du PACE/PCNP, malgré les longues heures de travail, le stress de l'emploi et la modicité du salaire (ce qui est le cas de nombreux employés du PACE/PCNP).

Nous espérons que ce chapitre sera utile à votre projet dans sa tâche continue d'embauche et l'aidera à trouver et à garder les personnes adéquates pour combler les postes du PACE/PCNP.

Ce que dit le sondage...

Au cours du sondage mené par le RHFS, vous nous avez demandé de traiter les questions suivantes relatives à l'embauche :

- La conservation du personnel, notamment en raison de la modicité des salaires et des postes à temps partiel.
- Le recrutement d'employés ayant le « bon » profil pour travailler dans le cadre du PACE/PCNP.
- Le recrutement dans les zones rurales ou isolées.

Reportez-vous à la page 1.14 pour savoir quelles parties de la trousse portent sur ces questions.

Partez du bon pied

Commencez par rédiger une description du poste que vous souhaitez pourvoir, pour déterminer ce que vous recherchez.

Montrez du respect et de la gratitude envers les candidats

Soyez honnête en recrutant; décrivez le poste tel qu'il est. Tenez les candidats potentiels informés de l'état de leur demande et remerciez les candidats malheureux de l'intérêt qu'ils vous portent.

Hâtez-vous, mais sans précipitation

Trouvez un juste milieu entre la nécessité de prendre une décision rapide et celle de faire le bon choix. Gardez le processus en marche pour ne pas perdre de bons candidats, tout en prenant le temps de faire passer des entrevues au plus grand nombre possible de bons candidats.

Tenez compte à la fois des qualifications professionnelles et des qualités personnelles

Présélectionnez les candidats en fonction de leurs qualifications et de qualités qui ne s'apprennent pas : empathie, personnalité, acceptation d'un encadrement et talent. Vous pouvez toujours former un employé pour lui faire acquérir certaines compétences, mais il vous sera difficile de lui changer sa personnalité.

Écoutez votre propre sentiment

Laissez votre intuition peser dans la balance, tout en tenant compte des faits. Parfois, lorsqu'un candidat est la bonne personne (ou la mauvaise), vous le sentez tout de suite.

Prenez en considération le passé du candidat

Souvenez-vous : le meilleur indicateur du comportement futur d'un employé est son comportement passé.

Compensez la modicité des salaires

Essayez de compenser la modicité du salaire par des avantages indirects intéressants : un bon horaire de travail, de très nombreuses possibilités de perfectionnement, une supervision efficace et un milieu de travail motivant.

N'arrêtez jamais de recruter!

Gardez l'œil ouvert pour repérer à tout moment de bons candidats, que vous soyez en phase de recrutement ou pas. Chaque fois que vous le pouvez, présentez-vous ainsi que le projet et veillez à laisser une bonne impression.

Informez-vous sur les risques et responsabilités liés à l'embauche

L'embauche peut être un processus risqué. Familiarisez-vous avec les lois la régissant pour éviter des problèmes juridiques ou de responsabilité légale.

Mettez en place un comité d'embauche

L'embauche n'est pas le travail d'une seule personne. Le comité d'embauche peut inclure des membres du conseil d'administration et du personnel du projet, des participants (anciens ou actuels) aux programmes et des partenaires du projet.

Et si nous faisons appel à des bénévoles?

Si vous envisagez de recruter des bénévoles, consultez la trousse de gestion des bénévoles du PACE/PCNP.

La classification des travailleurs

Employé ou travailleur indépendant?

Il peut exister plusieurs sortes d'arrangements entre le projet et les personnes qui y travaillent. La relation la plus courante est celle d'**employeur-employé**, mais les projets peuvent également engager des personnes en tant que **travailleurs indépendants** (également appelés entrepreneurs indépendants ou travailleurs à contrat).

Il est important de comprendre la différence entre un employé et un travailleur indépendant. Selon l'Agence des douanes et du revenu du Canada, le principal facteur déterminant est le degré de contrôle exercé par le travailleur sur son propre travail :

- Les **employés** ont moins de contrôle sur leurs activités. C'est l'employeur qui décide quand, où et comment le travail doit être fait. Il fixe le salaire, supervise et évalue l'employé. Les employés peuvent être engagés comme employés **permanents** à temps plein ou à temps partiel, pour une durée indéterminée. Ils peuvent également être engagés comme employés **temporaires** à court terme ou pour une période de temps déterminée.
- Les **travailleurs indépendants**, eux, ont beaucoup plus de contrôle sur le lieu, l'horaire et les méthodes de travail. Ils ont une entreprise privée et réalisent des profits ou subissent des pertes; ils ne touchent pas un salaire ou une rémunération horaire.

Pour l'employeur, la grande différence entre ces deux types de relations d'emploi réside dans le mode de paiement. En effet, contrairement aux employés, les travailleurs indépendants sont eux-mêmes responsables de leurs profits et de la remise de leurs impôts. Ils reçoivent une rétribution fixe convenue avec le projet.

Il est important d'être absolument certain de la classification des divers travailleurs (employés ou travailleurs indépendants). Le gouvernement fédéral, les bureaux provinciaux des normes d'emploi et le régime Indemnisation des travailleurs ont tous des critères dont il faut tenir compte. Votre projet pourrait être passible de pénalités si vous payez un employé comme un travailleur indépendant.

Pour plus d'informations sur les critères du gouvernement fédéral, vous pouvez télécharger le rapport *Employé ou travailleur indépendant?* disponible sur Internet à l'adresse suivante :

<http://www.ccra-adrc.gc.ca/F/pub/tg/rc4110fd/rc4110fd.html>

Renseignez-vous également auprès du bureau des normes d'emploi de votre province et du régime Indemnisation des travailleurs pour connaître leurs critères.

Autres arrangements

Votre projet peut aussi avoir recours à des **placements d'étudiants** ou à des **détachements**. Les placements d'étudiants donnent aux étudiants une expérience de travail payée ou non payée au sein de votre projet. Un détachement est un arrangement en vertu duquel une organisation « prête » un de ses employés à une autre organisation.

Attention!

Le terme travailleur à contrat est souvent utilisé mais peut prêter à confusion. Il peut en effet brouiller la distinction entre un employé et un travailleur indépendant.

Dans certains milieux de travail, ce terme sert à désigner des personnes engagées comme employés pour une période de temps déterminée (pour un contrat de six mois, par exemple). Il vaut peut-être mieux ne pas utiliser ce terme dans ce sens, mais si vous le faites, vous devez **vous assurer à tout prix** que votre "travailleur à contrat" est vraiment traité comme un employé, et non comme un travailleur indépendant.

Comme nous l'avons noté à la page 3.1, la description de poste constitue le fondement du processus d'embauche et détermine l'orientation, la supervision et la formation des employés.

La description de poste, également appelée description de travail, est un document officiel écrit relatif à un poste déterminé. Elle comprend les renseignements suivants :

- **Titre et classification** : le nom du poste, sa classification (temps plein, temps partiel, etc.) et le supérieur dont il relève.
- **Résumé** : une ou deux phrases qui décrivent brièvement le poste.
- **Responsabilités** : description plus détaillée des obligations associées au poste.
- **Compétences requises** : qualités personnelles, connaissances, compétences, niveau d'études et expérience demandés.
- **Conditions d'emploi de base (facultatif)** : échelle de salaires, avantages sociaux.
- **Normes de rendement (facultatif)** : rendement minimal exigé.

La rédaction d'une description de poste commence par un processus communément appelé **analyse d'emploi**. Une analyse d'emploi est toujours utile à effectuer, tant pour pourvoir un nouveau poste que pour remplacer quelqu'un dans un poste existant.

Dans une analyse d'emploi, vous recueillez méthodiquement les informations nécessaires pour élaborer la description de poste. L'analyse d'emploi peut être plus ou moins détaillée, en fonction de plusieurs facteurs, notamment la complexité du poste et le temps dont vous disposez pour l'analyse!

Il existe plusieurs façons de mener une analyse d'emploi : entrevues, observation, questionnaires adressés aux employés, etc. Quelle que soit la méthode choisie, il est toujours utile de mettre à contribution le plus grand nombre possible de personnes qui connaissent un peu le poste. Reportez-vous à la page 3.5 pour obtenir une liste de questions dont vous pouvez vous servir pour effectuer une telle analyse.

Ne pas confondre analyse d'emploi et évaluation du rendement

Il est fondamental de se rappeler que l'analyse d'emploi n'est **pas** une évaluation de rendement. Ces deux processus doivent demeurer complètement distincts. Une analyse d'emploi concerne le poste lui-même, pas la personne qui l'occupe!

Pour plus d'informations :

Consultez la **Boîte à outils de l'embauche** pour obtenir des modèles de descriptions de poste.

Des descriptions de poste? Oui, mais...

Elles demandent un temps fou et les postes changent en continu!

Oui, c'est vrai, et pour ces raisons, certaines organisations ne rédigent pas de descriptions de poste comme celles définies ci-dessus. Elles dressent plutôt une liste des qualités qu'elles souhaitent trouver chez l'employé; ces qualités leur serviront quelle que soit l'évolution du poste. Pour des exemples, consultez la **Boîte à outils de l'embauche**.

Dans les deux cas, rappelez-vous que le temps consacré à la description de poste peut vraiment se révéler payant, aussi bien à court qu'à long terme.

Titre et classification

- Le titre du poste correspond-il à la nature de celui-ci?
- Quel type d'embauche convient-il mieux au poste : temps plein, temps partiel, permanent ou temporaire?
- De qui le poste relève-t-il?

Résumé

- Comment pourriez-vous décrire le poste en une ou deux phrases?

Responsabilités

- Quelles sont toutes les responsabilités découlant du poste?
- Quelles en sont les responsabilités principales?
- Quel pourcentage de la journée de travail est nécessaire à l'accomplissement de ces responsabilités principales?
- Quelle est, le cas échéant, la responsabilité de supervision attachée au poste?
- Avec qui l'employé doit-il travailler pour accomplir chacune de ses tâches?
- Quels sont les risques associés au poste? (par exemple, problèmes de sécurité, exposition à des situations risquées, voyages, travail éprouvant physiquement).

Compétences requises

- Quels sont les niveaux **minimal** et **souhaité** de connaissances, de compétences et d'aptitudes requis pour mener à bien les responsabilités du poste?
- Quelles sont les qualités personnelles nécessaires pour bien réussir dans ce poste?
- Quels sont les niveaux **minimal** et **souhaité** d'études, d'accréditation et d'expérience requis pour mener à bien les responsabilités du poste?

Conditions d'emploi de base

- Quels sont le salaire et les avantages sociaux offerts pour ce poste?
- Existe-t-il des facteurs qui justifieraient une modification du salaire et des avantages sociaux (à la hausse ou à la baisse)?

Normes de rendement

- Les normes de rendement sont-elles spécifiques, mesurables, appropriées, réalistes et temporelles (**SMART**)?

Une idée :

Le centre familial *Andrews Street Family Centre* de Winnipeg, au Manitoba, demande à ses nouveaux employés de tenir un journal de toutes leurs activités durant leurs deux premières semaines au travail. Le journal est ensuite revu et la description de poste modifiée au besoin.

L'aviez-vous remarqué?

Nous avons classé les questions selon les différentes catégories d'une description de poste.

Votre description de poste est prête? Il est temps maintenant de passer au recrutement!

Le recrutement de candidats comporte cinq étapes principales :

- **L'activation du comité d'embauche** : Si vous n'avez pas de comité d'embauche, vous devrez en créer et décider de sa composition (reportez-vous à la page 3.2 pour des idées sur la composition du comité d'embauche).
- **La détermination de vos besoins** : Si vous avez élaboré une description de poste, cette étape est terminée.
- **L'établissement d'un budget** : Décidez du budget et du temps que vous êtes prêt à consacrer au processus d'embauche.
- **Le choix du lieu de recherche** : Effectuez la recherche en fonction du budget, là où vous avez le plus de chances de trouver des candidats.
- **Le début du recrutement** : Mettez-vous à la tâche et sans délai!

Le recrutement peut se révéler difficile lorsque le poste est à temps partiel, insuffisamment rétribué et dans une collectivité isolée. Voici quelques idées pour relever ce défi :

- **Partez du bon pied** : Élaborez une bonne description de poste.
- **Soyez honnête** : L'honnêteté est la meilleure des politiques en matière de recrutement. La description de poste est très utile à ce niveau. Si les personnes demandent plus d'informations sur le poste, soyez très franc. Ne vous montrez pas pessimiste, simplement réaliste. Si vous finissez par engager la personne, il y aura moins de risques d'avoir de mauvaises surprises (et le nouvel employé sera plus susceptible de rester).
- **Soyez créatif** : Reportez-vous à la page 3.7 pour des idées de recrutement.

Recrutez à longueur d'année! : Ne vous arrêtez jamais de recruter, même lorsque vous n'avez pas de poste à pourvoir. Gardez l'œil ouvert pour repérer de bons candidats. Présentez-vous ainsi que le projet chaque fois que vous le pouvez et veillez à laisser une bonne impression.



1. À l'interne, par des promotions : engagez vos propres employés.
2. Parmi les bénévoles : offrez-leur une promotion en les engageant.
3. Ayez recours à des placements d'étudiants.
4. Accueillez favorablement les candidatures spontanées et conservez les CV soumis dans vos dossiers.
5. Tirez parti du bouche-à-oreille.
6. Demandez aux employés de recommander des candidats.
7. Demandez aux autres projets ou fournisseurs de services comment ils recrutent. Tirez les leçons de l'expérience des autres.
8. Envisagez la possibilité d'un recrutement conjoint avec un autre organisme : un seul processus pour combler deux ou plusieurs postes.
9. Tissez-vous un réseau de relations dans la collectivité en assistant à des événements publics ou communautaires ou en vous en faisant l'hôte.
10. Utilisez les médias : journaux, radio, télévision, Internet.
11. Mettez des annonces dans des endroits publics comme les laveries automatiques, les magasins, les supermarchés, les écoles, les centres communautaires, le fournisseurs de services et les lieux de culte.
12. Accueillez ou assistez à des salons de l'emploi.
13. Servez-vous du site Guichet emplois (http://www.jobbank.gc.ca/Prov_fr.asp).
14. Adressez-vous aux agences de placement privées.
15. Publiez des annonces dans des revues professionnelles (pour infirmières, diététistes, etc.).

En règle générale, une annonce d'emploi écrite doit comprendre les éléments suivants :

- Le titre et la classification du poste.
- Le supérieur dont le poste relève.
- Une brève description du poste (simple et concise).
- Les responsabilités (tirées de la description de poste. Si vous n'avez droit qu'à un nombre de mots limité, indiquez les responsabilités principales seulement).
- Les compétences requises : les qualités personnelles et le niveau minimum demandé en matière de connaissances, de compétences, d'aptitudes, d'expérience et d'études. Vous pouvez également inclure les compétences souhaitées en plus des compétences minimales exigées.
- Toute exigence spéciale, comme l'utilisation de son propre véhicule.
- Les conditions d'emploi de base : ici aussi, vous pouvez vous inspirer de la description de poste (facultatif : les conditions peuvent changer en fonction du financement disponible).

Quelques conseils pour la rédaction

- Rédigez des listes : elles sont plus faciles à lire et à préparer.
- Facilitez-vous la vie : utilisez des phrases directement tirées de la description de poste.
- Assurez-vous de bien indiquer aux candidats comment poser leur candidature : documents à joindre à leur demande, où et quand envoyer celle-ci et à qui l'adresser.
- Mettez la description de poste à la disposition des candidats et indiquez-leur comment en obtenir une copie ou accéder à d'autres informations sur le poste. Incluez un numéro de téléphone si vous êtes prêt à prendre des appels, ou une adresse de site Web si vous voulez annoncer le poste à combler sur Internet.

Pour plus d'informations :

Consultez la **Boîte à outils de l'embauche** pour obtenir des exemples d'annonces d'emploi.

Quelques bonnes idées de présélection

Certains projets utilisent des cartes de notation pour évaluer les candidatures. Consultez la **Boîte à outils de l'embauche** pour en avoir un exemple.

Une autre bonne idée, lorsque vous avez un grand nombre de CV, est de les **parcourir** rapidement avant d'en faire une lecture plus approfondie. Parfois, un simple coup d'œil suffit pour classer un CV dans la pile A, B ou C.

Essayez également de noter les points saillants ou qui vous préoccupent (sur papier ou ordinateur) pour **chaque CV classé dans la catégorie A ou B**.

Dans un monde parfait, vous auriez reçu une seule et unique candidature parfaitement adaptée au poste disponible. Mais comme nous ne vivons pas dans un monde parfait, vous allez probablement vous retrouver avec plusieurs candidats, dont aucun ne sera parfait. Vous pourriez aussi ne recevoir aucune candidature (aïe!). Le processus de présélection commence au moment de choisir des candidats pour une entrevue. Vous devez en général procéder comme suit :

1. Examinez les formulaires de demande d'emploi

Si vous utilisez des formulaires de demande d'emploi, commencez par les passer en revue pour éliminer les candidats qui ne répondent de toute évidence pas aux critères requis. Demandez aux divers membres du comité d'embauche d'examiner les formulaires chacun de son côté, puis réunissez-vous pour discuter de vos choix et prendre une décision. Veillez à comparer les qualifications du candidat aux compétences demandées dans la description de poste.

2. Présélectionnez les CV

La **méthode ABC** de présélection est bonne à suivre, tant lors de la présélection individuelle qu'au cours de la présélection de groupe. Après avoir examiné un CV, placez-le dans l'une des trois piles suivantes :

- **A** si la candidature convient apparemment au poste.
- **B** si la candidature peut éventuellement convenir au poste.
- **C** si vous ne souhaitez pas retenir la candidature.

Si, à la fin de ce tri, vous vous retrouvez avec une grande pile **A**, étudiez uniquement les CV qui en font partie. Par contre, si la pile **A** est insuffisante, revoyez la pile **B** et choisissez les meilleures candidatures.

3. Faites passer de brèves entrevues téléphoniques (facultatif)

Si le choix est difficile, vous pouvez faire passer de courtes entrevues téléphoniques aux candidats. Suivez dans ce cas les lignes directrices ci-dessous :

- Présentez-vous et commencez par établir le contact avec le candidat.
- Soyez direct quant au but de votre appel : vous souhaitez recueillir des informations et non fixer une entrevue.
- Concentrez-vous sur les exigences du poste et demandez des clarifications concernant certaines informations ou problèmes.
- Demeurez objectif, prenez des notes et encouragez le candidat à poser des questions.
- Promettez de rappeler, que le candidat soit sélectionné ou pas pour une entrevue.
- Évaluez le candidat immédiatement, et tenez votre promesse de le rappeler (mais ne le faites pas trop rapidement).

4. Faites vos choix et fixez les entrevues!

Pour assurer le déroulement harmonieux des entretiens :

Soyez préparé

- Dressez un calendrier des entretiens (et suivez-le).
- Faites participer plusieurs membres du comité d'embauche aux entretiens (vous risquez peut-être d'intimider le candidat, mais vous prendrez une meilleure décision).
- Préparez toutes les questions à l'avance et anticipez les réponses.
- Envoyez la description du poste aux candidats avant qu'ils ne se présentent à l'entretien.
- Revoyez le CV du candidat et la description du poste (ayez-les avec vous à l'entretien).
- Fixez l'heure et le lieu de l'entretien (choisissez un endroit confortable et privé afin de mettre le candidat à l'aise).
- Veillez à ce que toutes les entretiens soient conduites par les mêmes personnes.
- Prévoyez une salle d'attente confortable et sécurisante où le candidat peut attendre son tour pour l'entretien.

Accueillez le candidat

Créez une atmosphère amicale et détendue afin de permettre au candidat de faire une meilleure « performance ».

Brossez un tableau du poste

Présentez brièvement les responsabilités inhérentes au poste, la routine de travail, l'horaire de travail et la manière dont le poste contribue au plan stratégique. Votre description doit être succincte et honnête.

Laissez le candidat parler

Guidez l'entretien mais sans le dominer. Votre tâche principale consiste à écouter attentivement et ouvertement. Posez des questions ouvertes afin de permettre au candidat de s'exprimer (les interrogateurs ne doivent pas parler plus de 20 à 25 % du temps).

Soyez prudent

Posez les mêmes questions à tous les candidats. Ne portez pas de jugement préalable et ne vous faites pas une opinion trop tôt. Évitez les questions inappropriées.

Qu'est-ce qu'une question inappropriée?

Reportez-vous à la section Gestion des risques à la page 3.16 pour plus d'informations.

Obtenez les informations nécessaires

Au minimum, vous devez obtenir des réponses aux questions suivantes :

- Pourquoi le candidat est-il intéressé par le poste?
- Quelles compétences le candidat est-il susceptible d'apporter au projet?
- Quel type de personne est-il? Ses valeurs et attitudes s'accordent-elles avec le poste et le projet?
- Combien vous en coûtera-t-il de l'embaucher? (Évitez d'aborder trop tôt dans l'entrevue la question de salaire et d'avantages sociaux.)

Prenez des notes

Prenez des notes afin que tous les membres du comité puissent se rappeler ce qui a été dit. Soyez clair et expliquez au candidat la raison pour laquelle vous prenez des notes.

Concluez l'entrevue

Ne laissez échapper aucun des détails importants suivants :

- Remerciez le candidat, informez-le du délai nécessaire pour qu'une décision soit prise et respectez ce délai.
- Promettez au candidat de le rappeler pour l'informer de votre décision, qu'il soit ou non sélectionné pour le poste, et tenez votre promesse.
- Demandez au candidat des références et, au besoin, faites-lui signer un consentement vous autorisant à communiquer avec les répondants.
- Demandez au candidat d'indiquer la date à laquelle il serait prêt à commencer le travail au cas où il obtient le poste, et s'il a d'autres offres de travail en vue.

Sélectionnez votre candidat favori

Il n'existe pas de méthode particulière pour sélectionner le meilleur candidat. Ne tardez toutefois pas à faire votre choix. Revoyez les informations recueillies et optez pour la candidature qui vous semble la plus prometteuse.

Une idée :

Certains projets proposent aux deux ou trois candidats finaux une affectation bénévole de courte durée comme dernière étape du processus de sélection, afin de tester leur interaction avec les participants au programme.

Pour plus d'informations :

Consultez la **Boîte à outils de l'embauche** pour des exemples de guides d'entrevue et un outil de classement.

Pour plus d'informations :

Consultez la **Boîte à outils de l'embauche** pour des exemples de questions à poser lors d'une vérification des références.

Que faire si, à l'issue du processus d'embauche, aucun des candidats ne répond au profil recherché?

Commencez par vérifier si les responsabilités inhérentes au poste correspondent bien aux compétences demandées et, au besoin, ajustez la description du poste. Vous pouvez aussi envisager la possibilité d'embaucher le candidat le mieux classé et de lui fournir une formation supplémentaire, ou alors annoncer le poste une nouvelle fois.

Il se peut aussi que vous ayez à effectuer un réexamen pour déterminer si votre projet a les moyens de fournir le service pour lequel le poste est prévu. Une réévaluation du plan stratégique peut alors s'avérer nécessaire.

Vous devez toujours demander des références (au moins deux) et les vérifier avant de prendre une décision. Les références peuvent vous être très utiles. Si le meilleur indicateur du comportement futur d'un employé est son comportement passé, qui mieux que ses anciens employeurs peut vous éclairer sur son comportement au travail.

Une vérification efficace des références vous permet de :

- Confirmer les renseignements relatifs au niveau d'études et aux antécédents professionnels du candidat.
- Clarifier certains points douteux que vous aurez identifiés.
- Vous constituer une opinion éclairée sur le candidat.
- En apprendre davantage sur les habiletés du candidat en matière de communications interpersonnelles et de travail d'équipe (c'est-à-dire sur la qualité de ses relations avec ses superviseurs et ses collègues).

Le répondant consulté pourra vous suggérer (directement, indirectement ou par mégarde) que le candidat n'est peut-être pas le meilleur choix pour le poste. Prenez note des réponses vagues ou évasives. Elles peuvent indiquer que le répondant essaie d'éviter de faire des commentaires négatifs. Si les références fournies ne comprennent pas d'anciens employeurs, appelez le candidat et demandez-lui de vous en indiquer un. Il est toutefois possible, notamment au sein des groupes prioritaires du PACE/PCNP, que ce soit la première perspective d'emploi pour le candidat.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la **Boîte à outils de l'embauche** pour des exemples de contrats de travail.

Que faire si aucun des candidats n'accepte votre offre?

Demandez-leur de vous expliquer les raisons de leur refus. Il se peut qu'il y ait eu un malentendu ou que des négociations plus poussées soient nécessaires pour résoudre un point litigieux. Si c'est le cas, appelez le(s) candidat(s) à nouveau et expliquez-leur comment ce point sera réglé, puis proposez-leur une nouvelle fois le poste.

Vous avez fait votre choix? Parfait! Vous devez maintenant passer à l'offre d'emploi. Pour cela, vous devez rédiger une lettre d'offre officielle qui tiendra lieu d'accord écrit entre l'employeur et l'employé. Préparez la lettre avant de présenter l'offre au candidat, afin d'être sûr d'avoir inclus tous les détails nécessaires. La lettre d'offre doit indiquer les conditions d'emploi et doit comprendre, au minimum, les éléments suivants :

- L'énoncé de l'offre.
- Une mention claire que la description du poste y est jointe (n'oubliez pas de la joindre!).
- Les conditions d'emploi, qui définissent :
 - La date d'entrée en fonction et l'horaire de travail.
 - La période d'emploi (si c'est un poste de durée déterminée) et la période d'essai.
 - Les obligations de l'employeur quant au salaire et avantages sociaux (y compris les jours fériés et les vacances).
 - D'autres conditions d'emploi auxquelles l'employé doit se conformer, comme la politique de gestion du personnel du projet, ainsi que les accords de non-divulgaration et de conflits d'intérêts.
 - Les dates de fin de la période d'essai et d'évaluation du rendement.
 - Les conditions de cessation d'emploi.
 - Un espace pour la signature du candidat.

Il est préférable de rencontrer le candidat en personne pour discuter de l'offre. Lorsque vous serez parvenus à un accord, invitez-le à signer la lettre et souhaitez-lui la bienvenue.

N'oubliez pas!

Veillez à contacter les candidats que vous n'aurez pas retenus. Appelez-les ou envoyez-leur une lettre. Mais attention! Faites-le **après** l'acceptation de l'offre par le candidat sélectionné. Ne manquez pas aussi d'informer les autres employés de votre décision.

Les candidats malheureux voudront peut-être connaître les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été sélectionnés. Pour garder une bonne relation avec eux, il est souhaitable que vous leur fournissiez une réponse. Après tout, il peut s'agir d'employés actuels que vous souhaiterez embaucher dans l'avenir pour un autre poste. Une bonne façon de répondre est de leur indiquer les points forts du candidat sélectionné.

Cependant, il est préférable que votre réponse soit aussi brève que possible, pour éviter tout risque de responsabilité ou d'autres problèmes. D'ailleurs, vous n'êtes tenu de justifier votre choix en faveur de telle ou telle autre personne qu'aux membres du conseil d'administration, qui ont le droit d'en connaître les raisons, en leur qualité d'employeurs officiels.

Les employeurs sont tenus par la loi de conserver un dossier pour chaque employé.

À l'embauche d'un employé, les documents suivants doivent être versés à son dossier :

- Le formulaire rempli de demande d'emploi
- Le CV, la lettre de présentation et les lettres de recommandation
- Les notes prises lors de l'entrevue
- La lettre d'offre signée
- La description de poste
- Les autres engagements signés (non-divulgateur, conflits d'intérêts, etc.)
- Documents obtenus à la suite de la vérification du casier judiciaire et du registre des cas d'enfants maltraités
- Le formulaire TD1 rempli (Demande de crédits d'impôt personnels)
- La fiche de renseignements sur l'employé, qui doit inclure les éléments suivants :
 - Nom complet
 - Salaire
 - Numéro d'assurance sociale (NAS)
 - Adresse de l'employé
 - Date de naissance
 - Adresse de l'employeur
 - Date d'embauche

Les éléments non obligatoires suivants peuvent également être inscrits sur la fiche de renseignements sur l'employé :

- Personne à contacter en cas d'urgence
- Avantages sociaux

Le dossier de l'employé dont les fonctions exigent la conduite d'un véhicule doit également comprendre une copie des documents suivants :

- Permis de conduire
- Certification requise
- Dossier du conducteur
- Certificat d'immatriculation et assurance automobile (si l'employé utilise son propre véhicule)

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la **Boîte à outils de l'embauche** pour une liste de contrôle du contenu des dossiers des membres du personnel.

Au fil du temps...

...vous ajouterez d'autres documents au dossier de l'employé : les évaluations de rendement, les lettres de promotion et, s'il y a lieu, les dossiers de mesures disciplinaires.

Un certain nombre de projets ont demandé des informations sur l'établissement des niveaux de salaires.

Les salaires ne sont pas seulement la rémunération d'un travail accompli, ils sont aussi un moyen de motivation. Fixer un salaire, c'est trouver un juste milieu entre vos moyens et les attentes de l'employé. En d'autres termes, c'est trouver la bonne personne au bon prix.

Lorsque vous recrutez pour un poste, vous devez indiquer le salaire offert. Il est en général bon de proposer une fourchette salariale plutôt qu'un montant exact, à moins que vos moyens financiers ne le permettent pas du tout.

Renseignez-vous à l'interne et à l'externe

Pour vous aider à fixer la fourchette salariale, étudiez les salaires des employés actuels. Si le poste offert est similaire à un poste existant, il faut que le salaire proposé soit dans la même fourchette, mais il faut aussi qu'il tienne compte d'autres facteurs, tels que l'expérience.

Si vous recrutez pour un poste fraîchement créé, vous devez le comparer à des postes existants. Pour cela, posez-vous les questions suivantes :

- S'agit-il d'un poste de cadre supérieur ou d'un poste de débutant?
- Quels types et niveaux de compétences sont requis pour le nouveau poste?
- Le nouveau poste implique-t-il des tâches et des relations de travail plus complexes?

Vous pouvez aussi étudier les salaires offerts par d'autres organisations. Examinez les annonces d'emploi dans les journaux ou sur Internet, ou communiquez directement avec d'autres organisations. Vous pouvez aussi consulter plusieurs sites Internet pour des études salariales. De nombreux sites, dont beaucoup sont gratuits, sont disponibles. Vous pouvez rechercher des informations salariales propres au Canada dans le moteur de recherche <http://www.google.com>.

Examinez aussi les avantages sociaux

Bien sûr, les salaires s'accompagnent d'avantages sociaux qui doivent aussi être pris en compte dans votre budget. Certains de ces avantages sont **obligatoires**, comme la paie de vacances, l'assurance-emploi et les cotisations au Régime de pensions du Canada (ou au Régime de rentes du Québec). Renseignez-vous sur les normes du travail propres à votre province. Ces informations sont disponibles sur Internet à l'adresse suivante :

http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/labour_standards/provincial.shtml

D'autres avantages sont optionnels et peuvent être proposés par l'employeur pour rendre son offre plus attrayante. Ces avantages optionnels (parfois appelés avantages indirects) comprennent traditionnellement des régimes de santé et une assurance-vie, mais aussi des possibilités de formation ou des congés compensatoires.

Pour les travailleurs syndiqués

Vous devez respecter les conventions collectives en fixant les salaires et les avantages sociaux.

Pour plus d'informations :

Ces informations et bien d'autres sur les salaires et les avantages sociaux sont directement tirées de l'ouvrage :

Hiring, Managing and Keeping the Best

Par Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald.
(Référence complète à la page 7.14)

Différences régionales

Les lois et les normes du travail diffèrent d'une province à l'autre. Renseignez-vous sur les normes du travail de votre province pour vous assurer que vos stratégies de gestion des risques sont conformes à la loi. Reportez-vous au bas de la page 3.17 pour une adresse Internet vous donnant accès à toutes les normes provinciales du travail.

Pour plus d'informations :

L'ouvrage de Beauregard et Fitzgerald, *Hiring, Managing and Keeping the Best*, est une bonne source d'information sur la gestion des risques. Vous pouvez également visiter le site Internet suivant :

<http://canadaonline.about.com/cs/labourstandards/index.htm>

L'embauche d'une personne s'accompagne de certains risques. Voici quelques stratégies clés pour la gestion de ces types de risques :

Respectez la législation sur les droits de la personne

Le premier risque est celui d'enfreindre la législation sur les droits de la personne lors de l'annonce, du recrutement, de la conduite des entrevues ou de la sélection d'un candidat pour un poste vacant. Les motifs de discrimination diffèrent d'une province à l'autre, mais sont en général les suivants :

- L'âge
- Le sexe
- L'orientation sexuelle
- La race
- L'origine nationale
- Un handicap physique
- Un handicap mental
- La religion
- L'état matrimonial
- La couleur

Aucun de ces facteurs ne peut servir de motif pour embaucher ou ne pas embaucher un candidat. Nul ne peut en effet refuser à une personne une possibilité raisonnable d'embauche pour l'un de ces motifs.

Établissez les directives à suivre en cas de conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêts se manifeste lorsqu'une personne appelée à prendre une décision touchant d'autres personnes risque d'être influencée par les avantages réels ou potentiels qu'elle pourrait en tirer. À titre d'exemple, vous vous trouvez dans une situation de conflit d'intérêts si vous êtes membre d'un comité d'embauche pour un emploi auquel votre conjoint a postulé. Si celui-ci est embauché, cette décision sera perçue comme injuste par les autres.

Dans un tel cas, vous devez révéler l'existence potentielle d'un conflit d'intérêts aussitôt que vous apprenez que votre conjoint envisage de postuler. La meilleure façon d'éviter le conflit d'intérêts est de vous retirer du comité d'embauche.

Un conflit d'intérêts n'est pas toujours aussi manifeste que ne le laisse supposer l'exemple ci-dessus. L'essentiel est d'identifier le conflit d'intérêts éventuel et de le révéler immédiatement. Il pourra alors être remédié à la situation de manière rapide et adéquate.

Il est conseillé d'inclure les directives s'appliquant en cas de conflits d'intérêts dans la politique de gestion du personnel (pour plus d'informations sur les politiques de gestion du personnel, reportez-vous à la page 5.10).

Casiers judiciaires et emplois

Un casier judiciaire indique seulement les condamnations prononcées contre une personne, et non les allégations.

Consultez un avocat ou renseignez-vous auprès du bureau local des normes d'emploi si vous avez des questions concernant l'embauche d'une personne ayant un casier judiciaire.

Période d'essai pour les employés à temps partiel

L'organisme *Powell River Employment Program Society* fixe la période d'essai pour les employés à temps partiel à l'équivalent de trois mois de travail à temps plein au lieu de trois mois civils.

Exonération de responsabilité

Il est conseillé de faire signer aux participants un formulaire d'exonération de responsabilité pour vous décharger de toute responsabilité en cas de blessure d'un participant. Reportez-vous à la **Boîte à outils de l'embauche** pour obtenir un modèle de formulaire.

Vérifiez le casier judiciaire et le registre des cas d'enfants maltraités

Une vérification du casier judiciaire permet de connaître l'existence de délits pouvant mettre les participants au programme en danger. Les démarches et les procédures liées à une telle vérification diffèrent selon les régions. Consultez un avocat ou renseignez-vous auprès du bureau local des normes d'emploi pour toute question relative aux vérifications du casier judiciaire ou du registre des cas d'enfants maltraités.

Faites signer des engagements de non-divulgaration

Un engagement de non-divulgaration définit les obligations de l'employé quant aux informations confidentielles concernant les activités du projet et les participants.

Établissez un code de déontologie

Un code de déontologie définit les principes moraux régissant la conduite des employés dans l'exercice de leurs fonctions. La lettre d'offre peut contenir un énoncé selon lequel les employés s'engagent à respecter le code de déontologie du projet.

Prévoyez des périodes d'essai

Malgré tous vos efforts, vous pouvez finir par embaucher une personne dont le rendement ne correspond pas à vos attentes. Les lois de chaque province fixent une période d'essai pour tous les employés nouvellement embauchés. Dans la plupart des provinces (mais pas toutes), vous pouvez remercier l'employé à tout moment pendant la période d'essai sans préavis ou indemnité de préavis, pourvu que :

- Au moment de l'embauche, vous ayez avisé l'employé de la période d'essai et de sa durée.
- Des objectifs écrits aient été définis (par exemple, les normes de rendement).
- Vous fournissiez la preuve que les objectifs n'ont pas été atteints.

La durée maximale de la période d'essai dans la plupart des provinces est de trois mois. Pour connaître les normes de travail en vigueur dans toutes les provinces et les territoires du Canada, adressez-vous au ministère du Travail de votre province. Comme nous l'avons déjà indiqué, ces informations sont également disponibles sur Internet à l'adresse :

http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/labour_standards/provincial.shtml

Les partenariats présentent des défis liés à l'embauche qui ne se posent généralement pas aux projets relevant d'un seul organisme. Il est courant dans un contexte de partenariat qu'un ou plusieurs employés soient exclusivement affectés au projet (généralement à l'administration, mais souvent aussi à l'exécution de programme) et que d'autres y participent dans le cadre de leur travail pour l'un des organismes partenaires. Le défi consiste alors à déterminer qui est responsable de la gestion du processus d'embauche. Selon la spécificité du projet, les partenaires peuvent adopter l'une des approches générales suivantes :

- Les partenaires se partagent les responsabilités d'embauche dans un contexte de collaboration étroite.
- Le processus d'embauche est fortement centralisé, la responsabilité étant essentiellement déléguée au coordonnateur de projet.
- Les partenaires conservent un haut degré d'autonomie en matière d'embauche.

Quelle que soit l'approche adoptée par votre projet, les points clés suivants doivent toujours être pris en considération :

Attribution des responsabilités

Comme décrit ci-dessus, il existe plusieurs façons d'organiser le processus d'embauche dans le contexte d'un partenariat. L'important est que tous les partenaires s'accordent sur un plan d'ensemble et que le rôle de chacun d'eux dans le processus d'embauche soit clairement défini.

Planification stratégique

Comme indiqué aux chapitres 2 et 3, le plan stratégique constitue le fondement du processus d'embauche. Un bon plan stratégique fournit un point de repère commun à partir duquel les partenaires peuvent élaborer un processus d'embauche réalisable.

Descriptions de poste

Quelle que soit l'approche adoptée au sein du partenariat pour le processus d'embauche, il est souhaitable de fournir à tous les employés une description de poste définissant les aspects de leur travail liés au PACE/PCNP. Idéalement, tous les partenaires devraient participer à l'élaboration de la description de poste afin qu'il y ait une vue commune de la fonction du poste à pourvoir.

Comités d'embauche et décisions

Les partenaires directement concernés par le poste à pourvoir doivent, dans la mesure du possible, être représentés dans les comités d'embauche. Par exemple, si un diététicien embauché par le partenaire « A » doit effectuer des visites régulières au lieu de travail du partenaire « B » dans le but de faciliter la mise en oeuvre d'un programme de cuisine collective, il est logique que le partenaire « B » soit représenté dans le comité d'embauche.

Lorsqu'une description claire du poste est disponible, tous les membres du comité d'embauche, quelle qu'en soit la composition, peuvent s'appuyer sur un ensemble de critères d'embauche communs.

La boîte à outils de l'embauche



Description de poste – Adjoint de projet (1 page)

Powell River Employment Program Society (Powell River, C.-B.)

Description de poste – Adjoint de programme (1 page)

Child Development Centre (Whitehorse, Yn)

Description de poste – Coordonnateur de projet au PACE (2 pages)

Powell River Employment Program Society (Powell River, C.-B.)

Annonce d'emploi (1 page)

Frog Hollow Neighbourhood House (Vancouver, C.-B.)

Annonce d'emploi (1 page)

YWCA Crabtree Corner (Vancouver, C.-B.)

Questions d'entrevue (1 page)

Blue Ribbon Babies (Stettler, Alb.)

Questions d'entrevue (1 page)

Powell River Employment Program Society (Powell River, C.-B.)

Questions d'entrevue et scénarios (7 pages)

Child/Family Resource Centre (Cranberry Portage, Man.)

Guide de notation pour les entrevues (2 pages)

Child Development Centre (Whitehorse, Yn)

Modèle d'entrevue d'emploi (4 pages)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Guide de discussion pour la vérification des références (1 page)

Child Development Centre (Whitehorse, Yn)

Énoncé de contrat (6 pages)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Contrat à durée déterminée (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Contenu du dossier du membre du personnel (1 page)

Growing Years Family Resource Centre (Selkirk, Man.)

Engagement de non-divulgaration et de confidentialité (1 page)

Powell River Employment Program Society (Powell River, C.-B.)

Formulaire d'exonération de responsabilité (1 page)

Growing Years Family Resource Centre (Selkirk, Man.)

Powell River Employment Program Society
Description de poste – Adjoint de projet

Résumé des fonctions

Travaillant sous la direction et la supervision du Coordonnateur de projet, l'Adjoint exerce ses fonctions en conformité avec les buts et les objectifs du projet. Il participe à la planification et à la mise en oeuvre des activités du projet, y prend part au besoin (dans le cas des haltes-accueil pour parents/enfants par exemple), et peut faire figure de modèle à suivre pour les participants au projet.

Tâches et responsabilités

(énumération non limitative)

- Présente régulièrement des rapports au Coordonnateur de programme.
- Informe le Coordonnateur de programme des principaux faits et problèmes.
- Respecte la confidentialité des informations.
- Participe à la planification des activités du projet, telles que les sessions de formation, les haltes-accueil pour parents/enfants, etc.
- Prépare le local où se tiendront les séances de formation et autres activités; s'assure que le local a été nettoyé après utilisation et qu'il est prêt à nouveau pour d'autres usages.
- S'assure que le matériel et l'équipement nécessaires aux séances de formation et autres activités sont disponibles et prêts.
- Achète et prépare les casse-croûte pour les activités de groupe en respectant les directives liées à la nutrition et au budget et les techniques de manipulation saine des aliments.
- Assure, le cas échéant, le transport des participants aux activités.
- Participe selon les besoins aux activités et apporte son aide durant les sessions.
- S'occupe de la tenue de dossiers comme le livre de caisse, les reçus des achats, etc.
- Participe le cas échéant aux formations.
- S'acquitte d'autres tâches connexes selon les besoins.

Qualifications

Formation et expérience

- Expérience de travail dans un groupe de soutien aux parents ou auprès des enfants et des familles.
- Bonne connaissance des techniques de manipulation saine des aliments.
- Certificat de conduite prudente.
- Connaissance de Powell River et des services offerts aux enfants de 0 à 5 ans et à leurs parents.
- Une formation dans un domaine connexe est un atout.

Compétences et aptitudes

- Excellentes aptitudes à communiquer.
- Attitude objective et tolérante.
- Bonnes habiletés interpersonnelles.
- Sens de l'organisation, bonne gestion du temps.
- Excellentes habitudes de travail dont : travail d'équipe, capacité d'agir en autonomie, aptitude à suivre les instructions et à prendre des décisions dans les limites fixées, tenue minutieuse de dossiers.

Informations supplémentaires

- Le travail se fera à raison de 5 heures par semaine en moyenne.
- Le candidat doit être disposé à travailler selon des horaires variables, et à l'occasion certains soirs et fins de semaine.
- Une vérification satisfaisante du casier judiciaire est obligatoire.
- Un permis de conduire valide délivré en C.-B. est requis, classe 4 de préférence.
- L'utilisation d'un véhicule sécuritaire est requise.

Description de poste
ADJOINT DE PROGRAMME

(révisée en 2001)

Travaillant sous la direction de l'éducateur préscolaire/physiothérapeute/ergothérapeute/orthophoniste, l'Adjoint de programme assiste à la mise en oeuvre d'un programme axé sur la thérapie pour les enfants d'âge préscolaire.

1. Aide à la mise en oeuvre du programme de classe intégrée, des groupes d'âges et des programmes individuels propres à chaque enfant. Plus particulièrement, il :
 - 1.1 Participe à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'activités de groupe qui encouragent et facilitent le développement des enfants par la détermination de buts propres à chaque enfant.
 - 1.2 Participe à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'activités dans le cadre du programme de thérapie individuel de chaque enfant.
 - 1.3 Participe à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'activités de groupe qui encouragent et facilitent l'interaction sociale entre les enfants.
 - 1.4 Met à exécution les programmes/la thérapie requis pour chaque enfant en suivant les instructions du clinicien (physiothérapeute/ergothérapeute/orthophoniste/enseignant).
 - 1.5 Collecte et rassemble, suivant les instructions, les données sur le stade de développement des enfants dans le domaine d'intervention approprié.
 - 1.6 Est en charge de l'entretien de la salle de classe et de l'organisation du matériel.
2. Assume les tâches administratives requises en veillant à :
 - 2.1 Assister aux réunions du personnel.
 - 2.2 Adhérer aux politiques et procédures du Child Development Centre.
 - 2.3 Renforcer sans cesse ses connaissances par la lecture, les travaux de cours et la participation à des séances de formation.
 - 2.4 Agir de façon responsable au sein de l'équipe de travail.
 - 2.5 Exécuter d'autres tâches connexes qui peuvent lui être demandées.

Je reconnais avoir lu la description de poste ci-dessus et pris connaissance des responsabilités qui y sont associées.

Adjoint de programme

Date

En ma qualité de superviseur, je reconnais avoir revu les fonctions et les responsabilités affectées au poste indiqué ci-dessus avec le titulaire.

Physiothérapeute/Enseignant (etc.)

Date

Powell River Employment Program Society
Description de poste – Coordonnateur de projet au PACE

Résumé des fonctions

Comptable envers le Conseil d'administration du PREPS et travaillant sous la direction de l'administrateur exécutif, le Coordonnateur de projet est responsable de l'organisation et de la mise en oeuvre du Projet de mobilisation du PACE, ainsi que de la surveillance des activités courantes du projet en vue d'atteindre les buts et objectifs visés. Il planifie et facilite les activités du projet et peut faire figure de modèle pour les participants. Il travaille en collaboration avec le Comité directeur du projet et assure la liaison avec les autres organismes communautaires. Le Coordonnateur de projet agit conformément aux politiques et procédures du PREPS.

Tâches et responsabilités (énumération non limitative)

1. Coordination et élaboration de projets

- Agit en leader et fait part de ses suggestions et commentaires au Comité directeur pour l'élaboration des lignes directrices du projet.
- Identifie les activités qui servent les buts et les objectifs du projet.
- Facilite la mise en oeuvre des activités agréées par le Comité directeur.
- Recrute les parents appartenant au groupe cible qui participeront au projet.
- Prend les mesures nécessaires pour que les locaux soient disponibles pour les activités et veille à ce qu'ils soient en état d'être utilisés (p. ex., installations, nettoyage).
- Facilite la participation aux activités en assurant le transport et la garde des enfants.
- Prend les mesures nécessaires pour l'achat des casse-croûte pour les activités conformément aux directives liées à la nutrition et au budget.
- Appuie et encourage la participation des parents à la prise de décision, à la planification et à la mise en oeuvre des activités du projet.
- Assure la préparation et la tenue minutieuse de la documentation du projet, y compris les procès verbaux des réunions.
- Assure la tenue exhaustive et minutieuse de dossiers comme le livre de caisse, les reçus des achats, etc.
- Veille à ce que les dépenses soient dans les limites des directives budgétaires.
- Établit les rapports (verbaux et écrits).
- Prend part aux réunions du Comité directeur et à d'autres réunions au besoin.
- Respecte la confidentialité des informations.

2. Mise en place de réseaux de soutien aux enfants et à leur famille

- Étudie les moyens de mobiliser, de soutenir et d'habiliter les parents en les engageant dans l'élaboration du processus, la planification et la prise de décision liés aux projets communautaires portant sur le développement sain des enfants vivant dans des conditions à risque.
- Encourage et favorise le soutien entre pairs et le leadership.
- Coordonne les activités du projet conjointement avec les programmes communautaires et les services déjà en place.
- Prend part, le cas échéant, aux comités et groupes de travail communautaires.
- Assure la promotion et la diffusion d'informations portant sur le projet.
- Assure l'intégration et l'application des principes de développement communautaire aux travaux et activités du projet.

Powell River Employment Program Society
Description de poste – Coordonnateur de projet au PACE
(suite)

3. Évaluation

- Participe le cas échéant à l'évaluation du PACE.

4. Autres tâches

- Selon les besoins.

Qualifications

Formation et expérience

- Diplôme ou formation dans le domaine des services sociaux ou de la santé, ou dans une discipline connexe.
- Expérience dans le domaine du développement communautaire ou de la gestion de programmes.
- Au moins 3 ans d'expérience pertinente.
- Expérience de travail auprès des enfants et des familles ou dans un groupe de soutien aux parents.
- Connaissance pratique des services communautaires visant les enfants à risque.
- Connaissance de Powell River et des services offerts aux enfants de 0 à 5 ans et à leurs parents.
- Connaissance des législations et politiques applicables.

Compétences et aptitudes

- Excellentes habiletés en communication orale, écrite et interpersonnelle.
- Compétence en matière d'animation de groupe.
- Aptitude démontrée à travailler en équipe et qualités de chef.
- Excellentes compétences en gestion générale et en gestion du temps.
- Aptitude à travailler efficacement avec les parents et les groupes, agences et organisations à but non lucratif ou financés par l'État.
- Attitude objective et tolérante.
- Connaissance et application confirmées des principes de développement communautaire.
- Compétence démontrée à travailler avec des familles et des enfants vivant dans des conditions à risque.
- Connaissance de base en informatique souhaitable.

Informations supplémentaires

Autres conditions exigées pour ce poste :

- Capacité d'agir en autonomie et dans un environnement d'équipe.
- Disposition à travailler selon des horaires variables, et à l'occasion certains soirs et fins de semaine.
- Vérification satisfaisante du casier judiciaire.

ANNONCE D'EMPLOI
Coordonnateur du programme d'habilitation des familles

Frog Hollow Neighbourhood House recherche une personne mûre, motivée, ayant de l'expérience dans les programmes dirigés par les participants et destinés aux familles. Travaillant en collaboration avec les parents/dispensateurs de soins, le **Coordonnateur du programme d'habilitation des familles** sera responsable de la planification et de la mise en oeuvre de programmes visant à soutenir les familles dans notre collectivité, avec une attention particulière accordée aux familles immigrantes d'origine cantonaise. Les programmes comprennent l'aménagement de haltes-accueil, un club de cuisine multiculturelle, un programme Y'a personne de parfait sur le rôle parental, l'échange de vêtements, des activités sociales/récréatives, ainsi qu'un service de soutien et d'orientation. Ce poste bénéficiera de l'apport d'autres programmes et services offerts par *Frog Hollow Neighbourhood House* pour promouvoir et améliorer le soutien aux familles.

Poste : Coordonnateur du programme d'habilitation des familles.

Heures : 17,5 heures/semaine avec un supplément de 4,5 heures/semaine jusqu'au 31 mars 2002 (certains soirs).

Salaire : 16,98 \$

Plus un ensemble d'avantages sociaux très intéressant, comprenant un régime d'assurance-maladie complémentaire, d'assurance-dentaire, d'AILD et de pension.

Date limite pour le dépôt des candidatures : le vendredi 9 février à 17 h

Qualifications :

- Expérience dans la conception et la mise en oeuvre de programmes communautaires dirigés par les participants dans un contexte multiculturel.
- Capacité et volonté prouvées de travailler auprès des familles dans le besoin.
- Connaissance confirmée des principes de développement communautaire guidant la planification de programmes et expérience pertinente dans le domaine.
- Diplôme dans une discipline pertinente et un minimum de 3 ans d'expérience dans le domaine du développement communautaire, les programmes de soutien aux familles, l'éducation parentale ou le travail social, ou une combinaison équivalente de formation et d'expérience.
- Une capacité démontrée dans la gestion de budget constitue un atout.
- Compétences en matière de planification, de mise en oeuvre, de leadership et de communication.
- Capacité et volonté prouvées de travailler auprès d'une communauté multiculturelle.
- Disposition à s'adapter à un horaire de travail variable.
- La connaissance de la collectivité de Hastings Sunrise et des programmes locaux de ressources familiales est un atout.
- La maîtrise de l'anglais et du cantonais à l'oral comme à l'écrit est essentielle.

Prière de faire parvenir votre candidature par la poste à l'adresse suivante :

Pamela Kacir
Family Programs Coordonator
Frog Hollow Neighbourhood House
2131 Renfrew Street
Vancouver, BC V5M 4M5

Ou par télécopieur au 254-3764 **au plus tard le 9 février à 17 h.**

Prière de ne pas téléphoner. Seuls les candidats retenus seront contactés.

La YWCA de Vancouver est une organisation caritative enregistrée faisant partie du réseau YWCA mondial et engagée dans la lutte pour la justice sociale et le changement social responsable. Nos volontaires et notre personnel offrent des programmes de leadership et d'habilitation à l'intention des femmes et des familles. Environ 3 000 femmes par semaine profitent des divers services offerts par la YWCA.

COORDONNATEUR PACE

Statut : Emploi subventionné, à temps partiel
24 heures par semaine, jusqu'au 31 mars 1999

Lieu d'affectation : Crabtree Corner
Community Program
101 E. Cordova Street

La principale fonction du coordonnateur est de concevoir, planifier, mettre en oeuvre, faciliter et évaluer le soutien et la formation adressés à des parents célibataires d'enfants de 0 à 6 ans. L'objectif du programme, basé sur une approche communautaire exigeant plus de temps, d'énergie et de créativité, est de former un groupe de 10 à 12 mères afin qu'elles puissent s'acquitter elles-mêmes des tâches requises, au lieu de seconder simplement le personnel. À l'issue du programme, les femmes auront acquis les compétences nécessaires pour planifier et tenir des ateliers de formation en dynamique de la vie et de sensibilisation à la santé et à la sécurité à l'intention des parents et des enfants, ainsi que pour d'autres programmes.

Responsabilités :

- Dynamiser le Groupe d'action, un groupe communautaire d'action et d'organisation.
- Fournir un soutien à la *Children's Coalition*, un consortium des parents et des organismes communautaires de Downtown Eastside.
- Faciliter le développement communautaire, l'établissement de réseaux et la collaboration avec les organismes communautaires et gouvernementaux.
- Assurer la tenue des dossiers, faire des statistiques et préparer les rapports des projets.
- Coordonner l'évaluation du projet avec les parents et le conseiller à l'évaluation.

Le candidat doit avoir les compétences et le niveau d'études suivants :

- Un diplôme en développement communautaire d'une école technique ou d'un collège communautaire avec 3 à 5 ans d'expérience pertinente et une bonne connaissance des problèmes de développement communautaire.
- Aptitude à fixer des objectifs qui servent à résoudre les problèmes de développement communautaire quotidiens, notamment la pauvreté, la violence à l'égard des femmes et le racisme.
- Habilités en matière d'établissement de coalitions et de travail d'équipe.
- Esprit d'initiative, sens de l'organisation, flexibilité et sens de l'humour.
- Engagement pour le développement communautaire et le travail de longue haleine.
- La capacité de tenir des dossiers et de traiter des statistiques et des informations d'évaluation est également essentielle pour ce poste.

Les femmes autochtones sont encouragées à postuler.

Prière de faire parvenir votre candidature au plus tard le 28 février 1999 à l'adresse suivante :
Human Resources Department, 535 Hornby Street, Vancouver, BC, V6C 2E8
Courriel : hr@ywcavan.org

La YWCA de Vancouver est un employeur qui souscrit au principe de l'équité en matière d'emploi.

**Nous remercions tous ceux qui poseront leur candidature.
Toutefois, seuls les candidats retenus pour une entrevue seront contactés.**

Questions d'entrevue

1. Que savez-vous de *Blue Ribbon Babies* et qu'est-ce qui vous attire dans ce poste?
2. Quelles qualités (connaissances, compétences, expérience) apportez-vous à ce poste?
Connaissances :
Compétences :
Expérience :
Connaissances en informatique :
3. Quelles sont les valeurs et les principes qui guident votre travail auprès des familles?
4. Qu'est-ce que l'empathie pour vous? Décrivez une situation où il vous a été difficile d'éprouver de l'empathie pour un client et expliquez comment vous y avez fait face.
5. Dans quels cas seriez-vous amené à solliciter le soutien ou l'assistance de vos collègues et de votre Coordonnateur?
6. Donnez des exemples de stratégies efficaces qui vous ont facilité la tâche avec un client difficile.
7. Décrivez une situation où vous avez aidé quelqu'un à atteindre un(des) objectif(s) personnel(s).
8. Donnez un exemple de conflit qui vous a opposé à un collègue ou à votre superviseur et expliquez comment vous l'avez résolu.
9. Quels sont les aspects du poste pour lesquels vous estimez avoir besoin d'une formation supplémentaire?
10. Quels sont vos objectifs de carrière? Où pensez-vous être dans 5 ans?
11. Quels sont les services de soutien offerts aux familles et aux enfants dans la zone où vous serez affecté?
12. Quand seriez-vous disponible pour commencer le travail? (Discutez avec le candidat de la flexibilité requise pour ce poste.)
13. Demandez au candidat des références. Discutez avec lui des vérifications du casier judiciaire et du registre des cas d'enfants maltraités
14. Demandez au candidat s'il a des questions.

Questions d'entrevue pour le poste de Coordonnateur de projet - Janvier 2001

1. Qu'est-ce qui vous a amené à postuler pour cet emploi?
2. Quelle formation/études pertinentes avez-vous suivies?
3. Parlez-nous de vos antécédents professionnels en relation avec ce type de poste. Donnez 1 ou 2 exemples de situations où vous avez eu un rôle dans les domaines suivants : utilisation du processus de développement communautaire; coordination de projets et d'événements; travail auprès du groupe cible (parents à risque d'enfants de 0 à 6 ans); animation d'un processus de groupe.
4. Quelles sont les qualités ou aptitudes personnelles et professionnelles qui font de vous un bon candidat pour ce poste?
5. Avez-vous des points faibles sur le plan professionnel qui pourraient nuire à votre rendement au travail? Comment pouvez-vous les améliorer?
6. Quel aspect de ce poste vous semble présenter le plus de défis pour vous?
7. Quelle approche adopteriez-vous pour encourager les parents à participer à ce projet?
8. Avez-vous déjà été chargé de la tenue de dossiers dans le cadre d'une expérience professionnelle antérieure? Quelle était votre approche?
9. Que feriez-vous dans la situation suivante :
Marie, une jeune mère célibataire, dit être très enthousiaste à l'idée de participer à un groupe consultatif pour les parents dans le cadre de ce projet. Au bout de quelques semaines, vous remarquez qu'elle arrive toujours en retard aux réunions, ce qui perturbe les activités de groupe déjà entamées.
10. Avez-vous déjà travaillé avec des membres des Premières nations? En quoi votre approche à leur égard serait-elle différente?
11. Décrivez une situation conflictuelle que vous avez vécue et expliquez comment vous avez pu la surmonter.
12. Citez quelques-uns des services, ressources et organismes destinés au soutien des enfants à risque de 0 à 5 ans et de leurs parents dans votre collectivité.
13. Dans quelles circonstances avez-vous quitté vos deux derniers emplois?
14. Combien de jours de congé de maladie ou autres (jours fériés non inclus) avez-vous pris tout au long de vos deux derniers emplois?
15. Avez-vous des circonstances personnelles qui risquent de gêner ou d'entraver votre capacité d'effectuer ce travail (p. ex. des vacances planifiées)?
16. Santé Canada a approuvé le financement de ce projet pour l'année fiscale en cours. Nous espérons recevoir le même montant de financement pour une année entière, à compter du 1^{er} avril. La durée annuelle du travail du coordonnateur sera donc la même pour les deux années fiscales, mais les heures de travail hebdomadaires seront considérablement réduites durant la deuxième année. Dans quelle mesure ce régime (heures de travail/durée de l'emploi) est-il adapté à votre style de vie actuel? Êtes-vous disposé à vous accommoder d'un horaire variable (p. ex. travailler intensivement les premières semaines et réduire ensuite les heures, assister à des réunions du soir au besoin)?
17. Quelles sont vos connaissances en informatique?
18. Quand seriez-vous disponible pour commencer le travail?
19. Avez-vous des questions?
20. Souhaitez-vous ajouter quelque chose?

Questions d'entrevue sur les compétences

Connaissances professionnelles

- À quel point estimez-vous que vos études vous ont préparé pour votre profession?
- Quelles études ou formation complémentaires seraient-elles nécessaires pour améliorer votre efficacité globale au travail?
- Quel aspect du travail auprès des enfants et des familles trouvez-vous le plus intéressant?

Rendement au travail

- Quelles sont les principales réalisations qui font de vous un excellent candidat pour ce poste?
- Selon vous, si votre employeur devait évaluer votre rendement actuel au travail, quels aspects décrirait-il comme :
 - supérieurs aux attentes? Pourquoi?
 - conformes aux attentes? Pourquoi?
 - inférieurs aux attentes? Pourquoi?
- Citez quelques-unes de vos actions qui sont allées bien au-delà des exigences de votre travail.

Persévérance

- Décrivez une situation de travail où vous avez pu relever un défi, malgré des chances de succès extrêmement minces.
- Quelle était la nature du défi?
- Pourquoi la résistance était-elle aussi forte?
- Qu'est-ce qui vous a permis de réussir?

Qualités personnelles

- Si deux ou trois personnes avec qui vous travaillez en étroite collaboration étaient présentes avec nous en ce moment et que nous leur demandions de vous décrire, que diraient-elles de vous sans hésiter?
- Citez cinq ou six adjectifs qui vous décrivent le mieux aux yeux des autres.
- Si vous pouviez changer un seul trait de votre personne pour améliorer votre efficacité, quel serait-il? Comment et pourquoi le changeriez-vous?
- Quels sont les aspects de votre personnalité auxquels vous êtes le plus sensible et que vous essayez continuellement d'améliorer?
- Quels sont les principes de base qui guident vos actions?
- Pourquoi ces principes comptent-ils pour vous?

Points forts

- Quels sont vos trois principaux points forts et comment vous ont-ils permis de perfectionner vos méthodes de travail?

Points faibles

- Si vous examinez vos qualifications d'ensemble pour ce poste, quels aspects auriez-vous besoin d'améliorer à votre avis?
- Quelles démarches avez-vous entreprises pour améliorer votre rendement global? Pourquoi?

Questions d'entrevue sur les compétences (suite)

Communication

- Donnez un exemple d'un problème complexe de communication auquel vous avez été confronté.
- Qu'est-ce qui le rendait complexe?
- Pourquoi l'avez-vous trouvé difficile?
- Comment l'avez-vous résolu? Expliquez.
- À quel point la communication avait-elle été efficace?
- Comment auriez-vous pu améliorer davantage la communication?

Habilités en matière de communications interpersonnelles et de travail d'équipe

- Avez-vous déjà travaillé au sein d'une équipe? Décrivez votre expérience.
- Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients du travail en équipe? Donnez un exemple d'effort d'équipe réussi auquel vous avez participé.
- Quel rôle y avez-vous joué?
- Pour quelle(s) raison(s) a-t-il réussi?
- Donnez un exemple d'effort d'équipe manqué auquel vous avez participé.
- Quel rôle y avez-vous joué?
- Pour quelle(s) raison(s) a-t-il échoué?
- Quel est, parmi vos emplois précédents, celui au cours duquel vous avez entretenu avec vos collègues les meilleures relations de travail?
- Quels sont les facteurs qui y ont contribué?
- Que feriez-vous si vous appreniez qu'une personne travaillant dans une autre organisation, et avec qui vous avez des contacts occasionnels, tenait des propos désobligeants à votre égard?
- Avec quel genre de personnes aimez-vous le plus travailler? Pourquoi?
- Avec quel genre de personnes vous est-il difficile de travailler? Pourquoi?

Gestion efficace des conflits

- Décrivez un conflit majeur qui vous a opposé à un autre employé.
- Quelle était la cause du conflit?
- Quelles mesures avez-vous prises pour aplanir le problème?
- Quels ont été les résultats?
- Comment réagiriez-vous face à une personne en colère contre vous?
- Que faites-vous si quelqu'un vous critique sans cesse et semble ne pas vous aimer?
- Que faites-vous si vous avez le sentiment de ne pas être bien intégré dans le groupe et d'être traité comme un intrus?
- Pouvez-vous citer des exemples qui illustrent votre capacité d'établir de bons rapports avec les autres?

Questions d'entrevue sur les compétences (suite)

Prise de décision / Résolution de problèmes

- Citez des exemples illustrant votre capacité d'agir prudemment dans une situation délicate.
- Pourquoi la situation était-elle délicate?
- Comment avez-vous agi?
- Pourquoi avez-vous agi ainsi?
- Quelle en a été l'issue?

Créativité

- Donnez un exemple d'accomplissement où vous avez fait preuve de beaucoup de créativité.
- En quoi étiez-vous créatif?
- Quelles étaient les autres approches que vous avez envisagées?
- En quoi votre choix constituait-il une approche particulièrement créative?

Compétences organisationnelles

- Comment organisez-vous votre travail?
- Quel est votre principe de base en matière d'organisation?
- Comment gérez-vous vos priorités?
- Quelle a été l'influence de vos compétences organisationnelles sur vos résultats?

Scénario de compétences organisationnelles

Le coordonnateur de programme étant absent, vous êtes en charge du centre pour 4 jours. Vous arrivez au bureau à 9 h. De 9 h 30 jusqu'à midi, vous devez recevoir un groupe de parents; une réunion vous attend ensuite à 13 h. Vous vérifiez les messages sur votre répondeur avant de vous préparer à recevoir le groupe. Vous y trouvez 3 messages :

- Un consultant de Santé Canada a besoin de parler d'urgence au coordonnateur de programme au sujet d'un problème de financement.
 - Une mère a appelé : elle est au centre de crise Flin Flon, son petit ami l'a battue hier et elle veut vous parler.
 - Un membre du comité vous demande de lui envoyer par télécopieur le procès-verbal de la dernière réunion.
-
- Comment vous organiseriez-vous dans une situation pareille?
 - Donnez des exemples de problèmes similaires auxquels vous avez fait face.
 - Quel a été l'aspect le plus stimulant de ces problèmes?
 - Quels types de problèmes sont-ils pour vous les plus difficiles à aborder? Pourquoi?
 - Donnez des exemples de problèmes que vous n'avez pas trouvés stimulants.
 - Pourquoi ne les avez-vous pas trouvés stimulants?

Travailler auprès des enfants et des familles : scénarios de cas

Scénario 1 :

Une jeune mère vient régulièrement au centre pour prendre un café et bavarder avec le personnel. Elle amène toujours avec elle son bébé de 3 mois. Vous remarquez que le bébé est toujours enveloppé de la tête aux pieds et que la maman le garde continuellement dans le porte-bébé ou le tient dans ses bras. Le bébé est très calme et ne semble pas trop bouger. Quelles sortes d'inquiétudes auriez-vous à son sujet? Pourquoi? Que feriez-vous dans un tel cas?

Scénario 2 :

Un certain nombre de familles dans la collectivité souhaitent venir au centre avec leurs enfants âgés de 1 à 2 ans. Décrivez le type de programme que vous mettriez en place pour ce groupe d'âge. Quels seraient les éléments clés sur lesquels vous insisteriez? Pourquoi?

Scénario 3 :

Les enfants du groupe mentionné dans le scénario précédent participent depuis 1 à 2 ans à votre programme et sont maintenant âgés de 3-4 ans. Décrivez le type de programme que vous mettriez en place pour eux. Quels seraient les éléments clés sur lesquels vous insisteriez? Pourquoi?

Scénario 4 :

Depuis quelque temps, des parents vous font part des préoccupations et problèmes suivants :

- Ils n'ont personne à qui parler de l'inquiétude que leur cause le comportement de leurs enfants. On les appelle de la maternelle ou de la garderie pour leur demander de ramener leurs enfants chez eux parce qu'ils sont intenable.
- Ils se sentent stressés au point d'avoir envie de donner une claque à leurs enfants pour les faire taire.
- Il se sentent isolés dans la collectivité; ils restent chez eux et ne sortent jamais pour une activité quelconque.

Comment aborderiez-vous ces problèmes?

Scénario 5 :

Vous êtes en charge d'une garderie et vous remarquez que le petit Jean court ça et là dans la salle, passe d'une chose à l'autre très rapidement, s'amuse à écraser sa camionnette contre les autres jouets, bouscule ses camarades et en rit. Les autres parents vous ont prévenu qu'ils n'amèneraient plus leurs enfants à la garderie parce que Jean est trop brutal avec eux. En parlant à la maman de Jean, vous avez l'impression qu'elle ne se rend pas compte du problème.

- Comment vous y prendriez-vous pour faire face au comportement de Jean?
- Comment feriez-vous pour gérer la situation avec les autres parents?
- Quelle approche adopteriez-vous pour faire part de vos préoccupations à la maman?

Travailler auprès des enfants et des familles : scénarios (suite)

Scénario 6 :

Sophie a 4 ans. Elle parle très peu et préfère montrer du doigt ce qu'elle veut. Lorsque vous essayez de lui parler, elle baisse la tête et refuse de vous regarder. Jusque-là, sa maman ne voulait pas croire qu'il y avait un problème, mais elle vient maintenant solliciter votre aide. Quelles mesures prendriez-vous pour aider Sophie et sa maman? Pourquoi?

Scénario 7 :

La directrice de l'école primaire de votre collectivité demande à vous voir. Elle vous confie son désarroi au sujet de deux enfants en maternelle qui ont un comportement indomptable en classe. L'école s'est vue obligée d'appeler les parents pour leur demander de venir reprendre leurs enfants. À présent, les parents sont en colère contre l'école. Elle sollicite votre aide. Quelle solution seriez-vous amené à lui suggérer?

Scénario 8 :

Vous venez d'arriver dans la collectivité. Décrivez comment vous vous y prendriez pour établir des relations avec les familles.

Scénario 9 :

Vous travaillez depuis 6 mois au centre et vous avez une très bonne relation avec de nombreuses familles dans la collectivité. Certains parents vous expriment leur souhait de participer plus activement aux décisions concernant les types de programmes et de services offerts par le centre. Comment engageriez-vous ces parents dans le processus décisionnel? Quels sont les avantages de leur participation? Quels en sont les inconvénients?

Scénario 10

Vous demandez aux parents de faire des suggestions sur les types de programmes ou les sujets qui les intéressent. La liste obtenue est assez longue : cours de travaux manuels, sorties familiales ou de magasinage, jardinage, gestion du stress, soins aux enfants malades, activités sportives, soins de relève, soirée ciné, davantage d'activités communautaires. Vous constatez que la formation au rôle parental ne fait pas partie des activités demandées. Or, elle constitue l'un des objectifs du programme. Que faites-vous dans une telle situation?

Questions d'entrevue sur les préférences de travail

Préférences concernant l'environnement de travail et le style de travail

- Quel est, parmi vos emplois précédents, celui où vous sentiez le plus motivé et productif?
- Quels sont les facteurs qui ont le plus contribué à vous motiver?
- Quel est, parmi vos emplois précédents, celui où vous sentiez le moins motivé et productif?
- Quels sont les facteurs qui ont contribué à ce sentiment?
- Selon vous, quels sont les éléments essentiels d'un emploi « idéal »?
- Quel est, parmi vos emplois précédents, celui où vous étiez le plus heureux?
- Pourquoi y étiez-vous heureux?
- Quels facteurs spécifiques ont le plus contribué à vous rendre heureux?
- Quel est, parmi vos emplois précédents, celui où vous étiez le moins heureux?
- Pourquoi n'y étiez-vous pas heureux?
- Quels étaient les facteurs qui ont le plus contribué à vous rendre malheureux?

Préférences concernant la philosophie et le style de gestion

- Pour lequel de vos employeurs précédents avez-vous le plus aimé travailler?
- Quels sont les traits de caractère que vous avez appréciés en particulier chez cet employeur?
- Comment réagissiez-vous face à ces traits? Pourquoi?
- Pour lequel de vos employeurs précédents avez-vous le moins aimé travailler?
- Quels sont les traits de caractère de cet employeur qui vous ont le plus déplu?
- Comment réagissiez-vous face à ces traits? Pourquoi?

Scénario sur l'environnement de travail préféré

Si vous aviez le choix entre les deux environnements de travail suivants, pour lequel opteriez-vous? Pourquoi?

Environnement de travail 1 :

Description générale : Beaucoup de pression, charge de travail importante, délais serrés, disposition à travailler certains samedis et dimanches, longues heures de travail de bureau.

Type de travail : Travail analytique détaillé, répétitif, structuré, exigeant beaucoup de rigueur et ne demandant que peu d'interaction avec les autres.

Prise de décision : Peu de pouvoir de décision, toutes les décisions majeures étant prises par les cadres dirigeants; lignes directrices et procédures bien définies pour la plupart des décisions.

Allocation des ressources : Budget fixé par les cadres dirigeants, sans consultation des employés de ce niveau.

Base pour des relations de travail efficaces (à l'externe) : Négociations dures, environnement instable caractérisé par de nombreux conflits de compétences.

Base pour des relations de travail efficaces (à l'interne) : Beaucoup de pression, rythme rapide, peu de temps pour de petites conversations entre collègues, concentration intense sur le travail.

Philosophie de gestion : Des lignes directrices strictes permettent d'obtenir un rendement de travail élevé.

Environnement de travail 2 :

Description générale : Environnement structuré mais flexible, variant en fonction des besoins. Milieu de travail actif, parfois même agité. Disposition à travailler de temps en temps tard le soir ou en fin de semaine.

Type de travail : Une grande partie du travail consiste à interagir avec les autres, à prendre le temps de les connaître, à jongler avec plusieurs programmes à la fois et à s'adapter aux changements.

Prise de décision : Il existe bien des lignes directrices et des objectifs généraux, mais les décisions sont généralement prises avec la participation des employés; possibilité de prendre des décisions indépendantes.

Allocation des ressources : Participation à la préparation des budgets et à la planification des ressources.

Base pour des relations de travail efficaces (à l'externe) : Environnement fondé sur le travail d'équipe, la définition de buts communs, le respect mutuel et la collaboration entre diverses organisations.

Base pour des relations de travail efficaces (à l'interne) : Travail d'équipe, relations de travail étroites, effort d'équipe pour atteindre les buts et les objectifs fixés.

Philosophie de gestion : Les employés sont considérés comme étant des éléments importants pour la planification et l'élaboration de la vision; les membres de l'équipe sont valorisés et l'épanouissement personnel encouragé.

Guide de notation pour les entrevues

Secrétaire réceptionniste

Candidat : _____

INTRODUCTION

1. Connaissance des programmes du *Child Development Centre*, de ses objectifs et de sa structure (2) ____
2. Interprétation du rôle et des responsabilités d'un secrétaire/réceptionniste (2) ____
3. Raisons ayant motivé le candidat à postuler pour un emploi au CDC (1) ____

TOTAL (5) ____

FORMATION

1. Cours sur MS Word (5) ____
2. Cours sur Publisher (2) ____
3. Cours sur Access (3) ____

TOTAL (10) ____

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

1. Accueil cordial des visiteurs/clients (5) ____
2. Expérience de travail dans un contexte confidentiel (5) ____
3. Expérience dans la rédaction de rapports, logiciel MS Word, etc. (7) ____
4. Expérience comme personne-ressource pour l'utilisation des ordinateurs par le personnel (3) ____
5. Préparation et diffusion de bulletins d'information (3) ____
6. Préparation de brochures et autres documents à but informatif (3) ____
7. Connaissance des systèmes de statistiques/bases de données (5) ____
8. Bonne connaissance des ressources/organismes communautaires (2) ____
9. Expérience dans le travail de bureau routinier (5) ____
10. Bonne connaissance de l'utilisation d'Internet (5) ____
11. Expérience interculturelle (5) ____
12. Gestion d'une bibliothèque de ressources (4) ____
13. Aptitude prouvée à travailler au sein d'une équipe (3) ____

TOTAL (55) ____

STYLE DE TRAVAIL

- 1. Aptitude à recevoir des directives de différentes personnes (5) ____
- 2. Autonomie dans le travail (5) ____
- TOTAL (10) ____**

QUALITÉS PERSONNELLES

- 1. Maturité, confiance en soi (5) ____
- 2. Amabilité, politesse (3) ____
- 3. Disposition à aider le personnel et les clients (2) ____
- 4. Sens de l'humour (3) ____
- 5. Respect des autres (7) ____
- 6. Adhésion aux convictions/à la philosophie du CDC (3) ____
- 7. Aptitudes à communiquer (5) ____
À l'oral
(5) ____
À l'écrit
- 8. Plans de carrière et objectifs d'avenir (2) ____
- TOTAL (35) ____**

Autres observations :

TOTAL GÉNÉRAL (100) ____

Modèle d'entrevue d'emploi

Poste :

Candidat(e) :

CRITÈRES DE SÉLECTION

Les compétences, connaissances et expériences de la personne seront évaluées pour le poste indiqué.

Indiquer ici les notes obtenues dans chaque section des pages suivantes.

NOTE

1) Antécédents, formation et éducation <i>l'expérience de travail, la formation et l'éducation qui font en sorte que la personne est appropriée pour le poste.</i>	
2) Connaissance de la programmation et compétences <i>les connaissances et les compétences démontrées antérieurement en ce qui a trait à la planification, la mise en œuvre, la supervision et l'évaluation des programmes.</i>	
3) Compétences en communication <i>expérience du travail d'équipe et capacité de travail en équipe; compétences en résolution de problèmes et autonomie; attitudes et aptitudes pour le poste.</i>	
NOTE TOTALE	

Notation

0	non satisfaisant
1	satisfaisant de manière limitée
2	quelque peu satisfaisant
3	satisfaisant
4	plus qu'entièrement satisfaisant
5	beaucoup plus que satisfaisant

Intervieweur: _____ Date: _____

Candidat(e): _____ Page _____ de _____

CRITÈRES :**Antécédents, formation et éducation**

QUESTIONS	ATTENTES	NOTES
<p>Veillez nous donner un aperçu général de votre formation, de votre éducation et de votre expérience.</p> <p>Comment notre programme peut-il bénéficier de vos compétences et de votre expérience?</p>	<p>Éducation postsecondaire en travail social ou en éducation.</p> <p>Counseling en développement de l'enfant et en études familiales.</p> <p>Expérience de travail antérieure pertinente.</p>	
<p>Pourquoi ce poste vous intéresse-t-il?</p> <p>Quels sont vos plans et vos ambitions à long terme?</p>	<p>Intérêt dans le développement communautaire.</p> <p>Désir d'aider les gens.</p> <p>Travail dans des secteurs semblables ou connexes.</p>	
<p>Comme titulaire du poste, quelle contribution pouvez-vous apporter qui serait avantageuse et utile pour le Centre?</p>	<p>Engagement et formation particulière, etc.</p>	
<p>Quelle est votre compréhension de notre mission et de nos programmes courants?</p>	<p>Programme de soutien communautaire des enfants d'âge préscolaire à risque, des chefs de famille monoparentale et des adolescents.</p> <ul style="list-style-type: none">• Compétences parentales• Groupes de soutien• Bibliothèque de prêt• Mesures de soutien à la maison• Intervention et enrichissement• Salle de jeu communautaire• Visites à domicile.	

CRITÈRES :**Connaissance de la programmation**

QUESTIONS	ATTENTES	NOTES
À quels activités, groupes et programmes communautaires avez-vous participé au cours de la dernière année? Pourquoi?	La personne devrait avoir des intérêts qui démontrent une forte préoccupation à l'égard du développement et du service communautaires. Expérience directe du travail avec les enfants et les groupes à risque.	
Quelle est votre expérience du développement communautaire et de l'élaboration de programmes?	Participation avec un organisme ou un groupe communautaire à l'élaboration de buts et d'objectifs, à la planification stratégique, etc.	
Veuillez nous indiquer les ressources que vous connaissez dans notre collectivité et qui visent nos groupes cibles.	Santé mentale, santé publique, sécurité du revenu, Aurora House, Centre de l'amitié, Centre de lutte contre les toxicomanies, Baby's Best Start, Centre de ressources pour les familles, Centre de ressources pour le personnel infirmier, Programme de mentorat par les pairs en matière de syndrome d'alcoolisme fœtal.	
<p>Quelle est votre formation et votre expérience en matière d'animation de groupes?</p> <p>Combien de fois avez-vous animé un groupe dans le passé?</p> <p>Quels ont été vos défis les plus importants à titre d'animateur de groupe?</p>	<p>Cours en éducation parentale.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personne n'est parfait – Ready or Not – STEP <p>Les compétences devraient être actives et courantes.</p> <p>Poser des questions supplémentaires pour connaître les forces et les expériences personnelles.</p>	
Selon votre expérience, quels sont les éléments les plus importants de l'établissement et du fonctionnement réussis d'un groupe?	Contact personnel, forts éléments d'éducation des adultes, dynamique de groupe et sélection des participants, contenu applicable.	
<p>Quels obstacles avez-vous affrontés dans le fonctionnement efficace des groupes?</p> <p>Comment avez-vous traité de telles situations?</p> <p>Parlez-nous de vos expériences de travail avec des enfants aux comportements qui sortent de l'ordinaire?</p>	<p>Manque de sélection des participants; dynamique de groupe, milieu non sécuritaire, manque de confidentialité, matériel inapproprié.</p> <p>Milieu éducatif, milieu de garde d'enfants, travail social et santé mentale. Les expériences doivent être récentes et pertinentes.</p>	
Quelle est votre expérience de l'évaluation du développement des enfants?	Portage Guide, liste de vérification du programme HELP, test de Denver, autres.	
Inclure des questions d'évaluation du comportement en utilisant des exemples et des expériences de travail que la personne a mentionnés au cours de l'entrevue.		

CRITÈRES :**Connaissance de la programmation**

QUESTIONS	ATTENTES	NOTES
Parlez-nous de votre travail auprès des parents?	Encadrement, mentorat, enseignement, counseling.	
Lorsqu'un conflit est survenu avec un parent, comment avez-vous traité la situation?		
Comment répondriez-vous à un parent qui discipline son enfant de manière inappropriée au cours de votre visite au domicile de la famille?	Intervenir immédiatement en offrant son aide, présenter un modèle de comportement approprié, reconnaître les frustrations du parent tout en offrant des solutions de rechange.	
Comment traiteriez-vous un conflit avec un autre membre du personnel?	Cerner le problème, discuter de solutions de rechange, assumer la responsabilité de ses propres émotions et comportements.	
Comment répondriez-vous à un autre membre du personnel qui agit de manière inappropriée avec des enfants ou des clients?	Intervenir pour arrêter le comportement, parler au membre du personnel en privé, communiquer avec le superviseur.	
QUESTIONS D'ADMINISTRATION — aucune notation		
À quel salaire vous attendez-vous? Avez-vous des questions au sujet du poste ou de nos services?	Entre 10 \$ et 15 \$ l'heure.	

Guide de discussion pour la vérification des références

1. Indiquer la nature du poste.
2. Depuis combien de temps connaissez-vous le candidat? En quelle qualité ou dans le cadre de quel type de relation?
3. Que pensez-vous de ses aptitudes interpersonnelles?
4. Points forts – Selon vous, quels sont ses deux principaux points forts?
5. Points faibles – Selon vous, dans quels domaines aurait-il besoin d'un soutien supplémentaire ou n'est-il pas bon?
6. Selon vous, quelles sont ses meilleures qualités personnelles?
7. Comment évaluez-vous son degré d'autonomie dans le travail?
8. Comment évaluez-vous son travail au sein d'une équipe?
9. Accepte-t-il de recevoir des directives? Se montre-t-il désireux d'apprendre?
10. Autres commentaires.

ÉNONCÉ DU CONTRAT CONCLU ENTRE

ci-après appelé le « membre du personnel »

et

The Pas Family Resource Centre Inc.

ci-après appelé le « Centre »

Le présent contrat confirme l'offre d'emploi du Centre et l'acceptation par le membre du personnel des conditions suivantes :

TITRE DU POSTE : Animateur communautaire

COMPTABLE ENVERS LE directeur général ou son agent

EXIGENCES PARTICULIÈRES DE L'EMPLOI :

1. Formation ou expérience du travail avec des populations à risque élevé, en particulier les enfants d'âge préscolaire et leurs familles (p. ex., éducation de la petite enfance, compétences en counseling appliqué, formation à titre d'aide-enseignant, etc.).
2. Connaissance et compréhension des pratiques liées à la santé de la population et à la promotion de la santé qui s'appliquent aux enfants et aux familles à risque.
3. Connaissance et expérience du travail auprès des populations à risque.
4. Compétences éprouvées en organisation et en supervision — travail avec le personnel contractuel et les bénévoles.
5. Capacités manifestes en élaboration, en prestation et en évaluation des programmes.

FONCTIONS DU POSTE :

- 1. Programmes**
 - Élaboration
 - Prestation
 - Évaluation
- 2. Constitution de réseaux**
 - Organismes et agences communautaires
- 3. Administration**
 - Suivi et soumission de rapports d'évaluation

Le The Pas Family Resource Centre Inc. vous nomme au poste suivant :

Animateur communautaire

Fonctions du poste :

L'animateur communautaire fait partie intégrante de l'équipe de gestion et de fonctionnement du Centre et il collabore étroitement avec le directeur pour veiller à la mise en œuvre de programmes et de services pratiques et pertinents aux besoins de la collectivité.

Sommaire :

La personne planifie, organise et coordonne des programmes avec des organismes et groupes préoccupés des problèmes sociaux de la collectivité; elle favorise et coordonne les activités de divers organismes, groupes et particuliers pour répondre aux besoins cernés. Elle étudie et évalue les forces et les faiblesses des ressources existantes. Elle explique les besoins, les programmes et les services aux organismes, groupes et particuliers intéressés et offre un leadership et de l'aide. Elle prépare des rapports et diffuse de l'information. Elle maintient le contact avec les représentants d'autres organismes afin d'échanger et de mettre à jour des renseignements sur les ressources et les services offerts. Elle peut rédiger des propositions en vue d'obtenir des fonds gouvernementaux ou privés pour des projets conçus pour répondre aux besoins de la collectivité. Elle peut aider la direction à préparer et à présenter les budgets et à organiser des activités de financement. Elle œuvre dans des domaines spécialisés tels que le logement, la rénovation et le réaménagement urbains, et la santé, en collaboration avec des organismes publics ou de coordination des bénévoles, tels qu'un organisme de bien-être communautaire, un conseil de la santé ou un conseil de planification du bien-être communautaire. Elle travaille avec des groupes particuliers tels que les personnes financièrement défavorisées, les enfants et les populations à risque. Elle peut diriger et coordonner les activités des bénévoles ou des étudiants en stage.

- 1. Élaborer et offrir des programmes de soutien familial**
Programmes de formation au rôle de parent pour les groupes et les particuliers.
- 2. Planifier et offrir des programmes de visites à domicile**
Travailler dans la zone du complexe d'habitation Kelsey pour cerner et soutenir les familles ciblées pour des mesures de soutien à domicile :
 - Programme de prêt de jouets
 - Visites à domicile pour le soutien des parents.
- 3. Counseling individuel et de groupe**
Élaborer des plans de cas efficaces et applicables pour les personnes des groupes cibles.
- 4. Programmation pour les enfants d'âge préscolaire**
Élaborer, offrir et évaluer les programmes à l'intention des enfants d'âge préscolaire qui soutiennent de manière appropriée le développement de l'enfant et les liens avec les parents.
- 5. Établissement de liens communautaires et de réseaux**
À partir de la zone du complexe d'habitation Kelsey, planifier, mettre en œuvre et évaluer les programmes conçus pour répondre aux besoins de la population de la zone :
 - *Breakfast Buddies*
 - Programme de jeux pour les parents et les enfants
 - Visites à domicile
 - Cuisine communautaire
 - Autres programmes, selon les instructions reçues.
- 6. Tenue de dossiers exacts et pertinents : plans d'activités, sommaires de travail, heures de travail, dossiers des clients.**
 - Formulaire d'admission des clients
 - Évaluation des programmes
 - Dossier des clients (programmation)
 - Feuilles de présence
 - Sommaires de programme
- 7. Autres fonctions, selon les instructions de la direction.**

CONDITIONS D'EMPLOI

1. La nomination de _____
2. au poste de _____
3. entre en vigueur le _____

Il s'agit d'un poste de nature contractuelle qui fait l'objet d'un examen annuel.

4. Tous les nouveaux membres du personnel du Centre sont assujettis à une période d'essai de six (6) mois qui commence le premier jour de travail. Les membres du personnel dont le contrat est renouvelé ne sont assujettis à la période d'essai de six (6) que s'ils changent de catégorie d'emploi. La période d'essai peut être prolongée jusqu'à un maximum de douze (12) mois. Le licenciement d'un membre du personnel à l'essai ne peut faire l'objet d'un grief ou d'un arbitrage.
5. Date du contrat : _____
6. Fin de la période d'essai : _____

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

1. À la date d'entrée en vigueur du présent contrat, le membre du personnel doit être rémunéré à un salaire de _____ \$ par année.
2. Les avantages sociaux sont définis dans le manuel du personnel et des politiques courant. Veuillez le consulter et indiquer que vous en avez reçu un exemplaire.

Signature _____ Date _____

CESSATION D'EMPLOI

1. Le présent contrat peut être résilié pendant sa période d'application, comme suit :
 - a) par le membre du personnel, en tout temps pendant la période d'essai de six (6) mois, en faisant parvenir un préavis écrit de deux (2) semaines au conseil d'administration du Centre;
 - b) par l'employeur, en tout temps pendant la période d'essai de six (6) mois, en faisant parvenir un préavis écrit de deux (2) semaines au membre du personnel;
 - c) par le membre du personnel, après la période d'essai de six (6) mois, en faisant parvenir un préavis de vingt (20) jours ouvrables au conseil d'administration du Centre;
 - d) par l'employeur, sans préavis ou indemnité de préavis, pour les motifs suivants :
 - i) rupture de contrat;
 - ii) condamnation pour un acte criminel punissable par une mise en accusation;
 - iii) handicap mental ou physique qui limite l'exercice des fonctions précisées dans la description du poste;
 - iv) abandon de l'emploi.
 - e) par l'employeur, pour tout comportement d'un membre du personnel qui a été traité antérieurement par des mesures disciplinaires, conformément aux lignes directrices du manuel du personnel et des politiques du Centre, ou pour tout comportement qui compromet ou s'oppose au plan éthique à la mission et à la philosophie du Centre.
 - f) L'employeur se réserve le droit de renouveler ou de refuser de renouveler le contrat annuel d'un membre du personnel à la fin de la période stipulée du contrat.
2. Le membre du personnel reconnaît que tout article ou matériel créé par lui-même dans le cours de l'exercice de ses fonctions pendant le temps qu'il doit consacrer au Centre est la propriété exclusive du Centre et doit être remis au Centre en bon état et promptement à la date de la cessation d'emploi du membre du personnel.

De plus, l'ensemble de l'équipement, des livres, des dossiers, des rapports, des documents, des renseignements confidentiels et tout autre matériel de travail demeurent la propriété du Centre et doivent être remis au Centre en bon état et promptement à la date de cessation d'emploi du membre du personnel.

CESSION DE DROITS

Le présent accord est conclu entre

The Pas Family Resource Centre Inc.

et il demeurera en vigueur entre les parties jusqu'à la date suivante :

MODIFICATION DE L'ACCORD

Toute modification apportée au présent accord doit être soumise par écrit et signée par les deux parties en indiquant une date d'entrée en vigueur.

SIGNATAIRES

Signature du membre du personnel

Date

Signature du représentant du TPFRC

Date

Signature du témoin

Date

Date d'expiration du contrat

The Pas Family Resource Centre Inc.

81, av. Edwards, C. P. 97

Le Pas (MB)

R9A 1K3

Téléphone : (204) 623-4841 Télécopieur : (204) 623-4346

**CONTRAT
À DURÉE DÉTERMINÉE**

Nom : _____

Adresse : _____

N° de téléphone : _____ Message : _____

N.A.S. : _____

Poste :

Coordonnateur du programme Breakfast Buddies au complexe d'habitation Kelsey.

Fonctions :

Planification, mise en œuvre et supervision du programme Breakfast Buddies :

- planification des repas et achats
- préparation des aliments pour les repas
- supervision des enfants et des bénévoles
- organisation du programme et établissement de l'horaire des bénévoles
- collecte des statistiques du programme
- remplissage des formulaires d'évaluation.

Les politiques du personnel et les pratiques de programmation qui visent le présent programme sont considérées comme des fonctions du coordonnateur et elles font partie de ses conditions d'emploi.

Salaire :

10 \$ l'heure

Les fiches de présence, les horaires et les rapports doivent être soumis toutes les deux semaines, selon le calendrier des périodes de paie.

Durée :

Du 13 novembre 2000 au 22 juin 2001.

Toutes les personnes intéressées à l'emploi doivent faire l'objet d'une vérification du casier judiciaire et d'une vérification du registre concernant les mauvais traitements. Elles doivent aussi signer un engagement de confidentialité.

Contenu du dossier du membre du personnel

Nom du membre du personnel : _____

Poste : _____

Date de début d'emploi : _____

Date	Document rempli et inséré dans le dossier	Initiales du membre du personnel
_____	Code de confidentialité	_____
_____	Code de déontologie	_____
_____	Formule TD1	_____
_____	Vérification du registre concernant les mauvais traitements et attestation de sécurité	_____
_____	Formulaire d'évaluation du personnel	_____
_____	Copie du curriculum vitae	_____
_____	Lettre de demande d'emploi	_____
_____	Description de poste	_____
_____	Ensemble d'avantages sociaux	_____
_____	Congé autorisé	_____
_____	Autre	_____
_____	Autre	_____
_____	Autre	_____

Engagement de non-divulgation et de confidentialité

Je soussigné(e), _____, de _____
dans le district régional de Powell River, dans la province de la Colombie-Britannique, en ma qualité d'employé(e) de
l'organisme *Powell River Employment Program Society* (PREPS):

1. Reconnaiss que le respect, la courtoisie et la dignité sont des valeurs fondamentales pour l'exercice réussi de mes fonctions, et m'engage donc à traiter confidentiellement et à ne pas divulguer, rendre publique ou autoriser quiconque à divulguer ou à rendre publique toute information qui me sera fournie, qui sera portée à ma connaissance ou à laquelle j'aurais accédé dans la prestation de mes services au nom du PREPS, à moins qu'une telle divulgation ou diffusion ne soit : (a) requise pour la prestation desdits services; (b) autorisée par le client; (c) requise pour la sécurité et le bien-être des clients bénéficiant des services; (d) ordonnée par un tribunal; (e) prescrite par la loi, par exemple dans les cas prouvés ou présumés de violence à l'égard des enfants; (f) spécifiée dans le Guide des politiques et procédures en matière de personnel du PREPS;
2. M'engage à continuer de respecter cette entente de confidentialité après la cessation de mes services au sein du PREPS;
3. M'engage à révéler tout conflit d'intérêts réel ou éventuel se manifestant ou pouvant se manifester durant la période de mon emploi.

Je reconnais que cet engagement fera partie de mon dossier d'employé et demeurera en vigueur durant toute la période de mon travail au PREPS, sans égard aux changements pouvant survenir quant à mon emploi (p. ex., changement du lieu de travail ou du poste).

Fait ce ____ jour du mois de ____ de l'année ____ dans le district régional de Powell River, dans la province de la Colombie-Britannique.

Signature

En présence de :

Nom du témoin

Signature du témoin

Growing Years Family Resource Centre

Formulaire d'exonération de responsabilité

(à remplir par le parent ou le parent-substitut lors de sa première visite au Centre)

Par la présente, j'assume la responsabilité complète et entière de ma sécurité personnelle, ainsi que de la supervision et de la sécurité de mon ou mes enfants ou des enfants confiés à mes soins, pendant que j'utilise les services offerts dans les locaux du Growing Years Family Resource Centre.

En cas de blessures causées à moi-même, à mon ou mes enfants, aux enfants confiés à mes soins ou à d'autres personnes à la suite de mes actions ou des actions de mon ou mes enfants ou des enfants confiés à mes soins, j'assume par la présente, en mon nom, ainsi qu'au nom de mon ou mes enfants et des enfants confiés à mes soins, la responsabilité complète et entière de toute blessure causée à quiconque qui peut découler en totalité ou en partie de l'utilisation des services offerts par le Growing Years family Resource Centre.

Je dégage entièrement la société Growing Healthy Together Inc. et le Growing Years Family Resource Centre de toute responsabilité à l'égard de toute blessure subie. Je comprends que je participe aux activités des programmes offerts et que je permets à mon ou mes enfants ou aux enfants confiés à mes soins de participer aux activités à mon propre risque.

Veuillez signer le formulaire avant de participer à toute activité ou de bénéficier de tout service offert par le Growing Years family Resource Centre.

Merci.

Signature

Date

Témoïn

Date

L'orientation



À venir dans ce chapitre...

Chapitre 4 – L'orientation

L'orientation dans le cadre des projets du PACE/PCNP

Incidences et défis particuliers

Orientation?

Nos suggestions...

Le cycle d'orientation

Présentation succincte

Les avantages d'une bonne orientation

Le jeu en vaut la chandelle

Célébrez!

L'arrivée de nouveaux employés

Listes de contrôle de l'orientation

Essayez-les! Servez-vous de listes de contrôle pour préparer l'orientation à assurer le premier jour, la première semaine et les trois premiers mois de travail des nouveaux employés.

Le coin des partenariats

Conseils pratiques

1

2

3

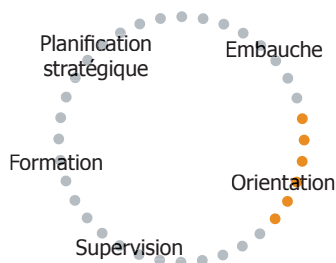
4

5

6

7

Phases de la gestion des RH



L'orientation constitue la deuxième phase de la gestion des ressources humaines. C'est un processus qui consiste à accueillir les nouveaux employés et à les aider à s'adapter à leur nouvel emploi.

L'orientation commence avant l'arrivée du nouvel employé sur son lieu de travail. Elle bat son plein au cours de la première semaine de travail, se poursuit à un rythme soutenu quoique moins intense pendant les trois mois suivants, et se maintient par la suite sans jamais vraiment prendre fin. Elle se transforme simplement en une supervision continue. L'orientation peut donc être vue comme une période de supervision intensive qui se relâche graduellement, mais sans jamais disparaître, à mesure que la personne s'habitue à son nouvel emploi.

Particularités du PACE/PCNP en matière d'orientation

Idéalement, le processus d'embauche devrait vous permettre de trouver des employés capables de comprendre et de soutenir les éléments suivants :

- La culture organisationnelle de votre projet.
- Les approches et les principes directeurs du PACE/PCNP.
- La culture des groupes prioritaires.

Il se peut toutefois que vous engagiez une personne qui ne réunisse pas toutes ces compétences. De plus, si vous embauchez des personnes venant de groupes prioritaires, elles peuvent ne pas être familiarisées avec la culture d'entreprise en général, c'est-à-dire avec les structures, les horaires et les modes de communication interpersonnelle habituels du lieu de travail.

Ces facteurs montrent bien toute l'importance de l'orientation pour le PACE/PCNP. Comme nous l'expliquerons plus en détail dans ce chapitre, prendre le temps de donner une orientation minutieuse peut se révéler fructueux à de très nombreux égards. Ce chapitre vise à permettre de mieux gérer les défis posés par l'orientation.

Ce que dit le sondage...

Au cours du sondage mené par le RHFS, vous nous avez demandé de traiter les questions suivantes relatives à l'orientation :

- Les contraintes de temps
- Le roulement du personnel
- Les tâches très diversifiées et toujours changeantes du personnel
- Le besoin de mettre en place des politiques et des procédures
- L'orientation au sein des partenariats
- La gestion d'attentes ou de bases de connaissances différentes
- La communication de la culture organisationnelle du PACE/PCNP

Reportez-vous aux pages 1.14 et 1.15 pour savoir quelles parties de la trousse portent sur ces questions.



Planifiez l'orientation à l'avance

Déterminez les aspects que vous souhaitez couvrir, fixez des buts et établissez un calendrier. Anticipez les questions des employés et préparez vos réponses.

Prenez le temps qu'il faut

La matière à couvrir au cours d'une orientation est en général très dense. Ne cherchez donc pas à tout concentrer en une journée. Laissez à l'employé l'occasion de souffler un peu.

Fournissez une trousse d'orientation à l'employé

Dans l'agitation, le nouvel employé (l'employeur aussi) risque d'oublier certains éléments. Créez une trousse d'orientation comprenant des informations écrites complètes ainsi qu'une liste de contrôle indiquant tous les éléments que l'employé doit connaître. Veillez à garder la trousse à jour.

Assurez une ambiance chaleureuse et festive

Les nouveaux employés veulent non seulement se familiariser avec leur nouvel emploi, mais également se sentir acceptés. Donnez-leur de nombreuses occasions de faire connaissance avec les autres membres du personnel du projet. Rendez l'orientation stimulante et agréable.

Soyez honnête

Montrez la situation sous son meilleur jour, mais veillez à ne pas susciter chez l'employé des attentes non réalistes concernant son nouvel emploi.

Faites participer tout le personnel, notamment le service de gestion

Chacun a un rôle à jouer en matière d'orientation, mais c'est au conseil d'administration et au service de gestion de mener le processus, pour bien montrer que l'orientation est une priorité. Tout le personnel doit mettre son grain de sel et contribuer à l'accueil et au soutien des nouveaux employés. N'oubliez pas que l'orientation fonctionne dans les deux sens : elle permet de mieux connaître le nouvel employé également.

Ayez recours au mentorat

Le service de gestion peut désigner un ou plusieurs mentors ou partenaires d'apprentissage. Les mentors sont des employés spécialement chargés de répondre aux questions des nouveaux venus.

Offrez une orientation à tous les nouveaux employés

Les employés occasionnels ou à temps partiel sont beaucoup trop importants pour être exclus de l'orientation!

Le choix des mentors

Il est fondamental de choisir des mentors sincères et enthousiastes. Un employé récent peut constituer un bon choix, puisque ses premiers jours au travail seront encore tout frais dans sa mémoire.

Aidez le mentor pour qu'il puisse faire du bon travail : fournissez-lui un plan, expliquez-lui vos attentes et accordez-lui une reconnaissance officielle.

Un ensemble complet

Le réseau *MotherCare* du comté de Simcoe, situé à Barrie, en Ontario, a mis au point une trousse d'orientation comprenant 8 sections :

- Introduction et énoncés de mission
- Histoire
- Financement
- Description du programme
- Partenaires communautaires
- Dotation en personnel du programme
- Évaluation
- Formulaires et autres

Orientation pour bénévoles?

Consultez la trousse de gestion des bénévoles du PACE/PCNP.

Comme vous avez pu le remarquer, nous aimons bien utiliser l'idée de cycles pour expliquer les diverses phases de la gestion des ressources humaines. Le cycle d'orientation est un cycle très simple, puisqu'il ne compte que trois étapes : la planification, l'exécution et l'évaluation.

1. Planifier l'orientation

Un travail d'orientation demande beaucoup de préparation (pour bien en mesurer l'étendue, reportez-vous à la page 4.6). Vous ne disposez probablement pas de beaucoup de temps à y consacrer, mais sachez que plus vous serez préparé, plus votre projet en recueillera les fruits (voir la page 4.4).

Fixez des objectifs pour l'orientation, cela vous aidera à planifier et à cibler l'évaluation, et permettra une évaluation efficace du processus d'orientation.

2. Effectuer l'orientation

L'orientation doit comprendre les quatre volets principaux suivants :

- **Présentation du lieu de travail** : le nouvel employé rencontre ses collègues, visite les lieux et commence à se familiariser avec la culture de l'entreprise.
- **Description générale** : le nouvel employé se voit présenter le projet et le plan stratégique qu'il poursuit, ainsi que la place occupée par son poste dans le plan.
- **Description détaillée** : le poste et les responsabilités du nouvel employé lui sont expliqués en détail.
- **Prise en charge des formalités administratives** : vous vous occupez des détails administratifs tels que les conditions d'emploi et les autres formulaires.

Reportez-vous aux listes de contrôle données aux pages 4.6 à 4.9 pour des suggestions concernant le calendrier et les éléments à inclure dans l'orientation.

3. Évaluer l'orientation

L'évaluation de l'orientation permet de déterminer si vous avez atteint vos objectifs et comment améliorer le processus. Elle peut par exemple vous révéler que vous devez ajouter de nouveaux points à vos listes de contrôle relatives à l'évaluation.

Une réunion avec le nouvel employé au terme de la période d'essai constitue une bonne façon d'obtenir ces informations.

Les nouveaux employés se sentent bien accueillis et appréciés

L'orientation est un excellent moyen de remplir une tâche élémentaire mais néanmoins importante : donner aux nouveaux employés le sentiment d'être bien accueillis, appréciés et acceptés dans l'équipe. Plus tôt ils se sentent ainsi, plus vite ils s'intègrent et commencent à apporter leur propre contribution.

...plus à l'aise et moins anxieux aussi

Commencer un nouveau travail peut être très angoissant! Une bonne orientation efface beaucoup d'inconnues inquiétantes. Le nouvel employé joue donc beaucoup moins aux devinettes et a de plus grandes chances de faire bonne impression.

L'orientation permet un gain de temps à long terme

Si vous assurez une bonne orientation, vous gagnerez du temps à plus long terme (et vous vous éviterez bien des maux de tête!) parce que le nouvel employé sera mieux préparé.

Des attentes bien définies

L'orientation vous permet ainsi qu'à l'employé d'accorder vos violons. C'est une occasion de revoir ensemble la description de poste et de bien clarifier les attentes.

Les nouveaux employés partiront d'un bon pas (ou du moins pas au ralenti)

Avec une bonne orientation, les nouveaux employés seront plus rapidement à l'aise dans leurs fonctions. Ils feront moins d'erreurs et leur contribution sera plus efficace.

Une réduction du roulement du personnel (on l'espère)

L'orientation est une très bonne stratégie pour retenir le personnel. Les employés qui prennent un bon départ sont plus susceptibles de rester. Par ailleurs, une mauvaise orientation peut se répercuter sur les efforts de recrutement futurs. Des rumeurs défavorables peuvent décourager les candidats potentiels de faire une demande d'emploi.

Les défis de l'orientation

Vous n'avez pas assez de temps pour assurer une bonne orientation?

Le roulement du personnel est-il si fréquent que vous avez l'impression de passer votre temps à vous occuper d'orientation?

Oui, il est difficile d'assurer une bonne orientation dans de telles conditions, mais celle-ci vaut bien le temps qu'on y met. De plus, à long terme, elle vous aidera probablement à gérer votre problème de roulement.



Traditionnellement, on organise de petites fêtes à l'occasion du départ d'un employé. C'est parfait, dites-vous, tout est bon pour faire la fête. Mais alors pourquoi ne pas célébrer aussi l'arrivée de quelqu'un? Cela aiderait certainement le nouvel employé à se sentir le bienvenu et à se sentir spécial.

L'embauche et l'orientation sont des occasions d'attirer des personnes très compétentes vers le projet. Cela vaut donc la peine d'être célébré.

Voici quelques idées pour accueillir un nouvel employé :

- Souhaitez-lui la bienvenue avant son premier jour de travail en lui envoyant une carte ou en l'appelant au téléphone à son domicile.
- Préparez une petite banderole ou une carte de bienvenue (signée par toute l'équipe) qu'il trouvera sur son bureau à son arrivée.
- Prévoyez un petit cadeau pour lui et placez-le dans son bureau avant son arrivée.
- Offrez un petit cadeau aux membres de sa famille ou à son conjoint.
- Invitez-le à déjeuner le premier jour.
- Organisez une petite réception en son honneur à l'heure du midi, à la pause-café ou en fin de journée.
- Prenez une photo de toute l'équipe le jour de son arrivée et faites-la signer par tout le monde.
- Donnez-lui un T-shirt du projet ou un autre souvenir du même genre.
- Annoncez la nouvelle de son arrivée dans un bulletin, un site Web ou un journal local.

Liste de contrôle de l'orientation

Préparez-vous, l'employé arrive

Pour plus d'informations :

Consultez la **Boîte à outils de l'orientation** pour obtenir un exemple de lettre de bienvenue et une liste de contrôle de l'orientation.

Communication de la trousse d'orientation

Envoyez la trousse par la poste au domicile du nouvel employé avant ses débuts au travail ou préparez-la et mettez-la dans son bureau pour qu'il l'ait entre les mains à son arrivée.

Élaborer le plan de l'orientation

- Calendrier.
- Objectifs : déterminer les éléments que le nouvel employé doit connaître.
- Anticiper par remue-méninges les questions du nouvel employé.
- Désigner des mentors ou des partenaires d'apprentissage.

Envoyer une lettre de bienvenue

- Bref calendrier ou résumé des activités du premier jour/de la première semaine.
- Lieu et date auxquels se présenter, qui demander.
- Informations sur le stationnement et le transport public au lieu de travail.
- Tenue vestimentaire suggérée.
- Arrangements pour le déjeuner/repas.

Préparer un cadeau ou une réception de bienvenue

- Carte/Enseigne/Bannière de bienvenue signée par le personnel.
- Petit présent.
- Réception ou petite fête (à midi, à la pause ou en fin de journée).
- Autre: _____

Annoncer l'arrivée du nouvel employé

- | | |
|--|----------------|
| <input type="checkbox"/> Personnel | Comment? _____ |
| <input type="checkbox"/> Conseil d'administration | Comment? _____ |
| <input type="checkbox"/> Participants aux programmes | Comment? _____ |
| <input type="checkbox"/> Public | Comment? _____ |

Préparer une trousse d'orientation

- Historique du projet et informations sur celui-ci.
- Plan stratégique.
- Photos du personnel-clé.
- Organigramme du personnel.
- Brochures/imprimés publics relatifs au projet.
- Annuaire téléphonique du projet.
- Guides des politiques du projet.
- Informations sur la santé et la sécurité au travail.
- Cartes d'affaires.
- Guide de l'employé.
- Description de poste.
- Description du poste des collègues.
- Carnet de rendez-vous.

Équiper le poste de travail du nouvel employé

- Stylos, crayons, papier et autres fournitures de bureau.
- Système téléphonique.
- Matériel informatique.

Cette liste indique le minimum à prévoir pour le premier jour. Vous pouvez en faire plus si vous le souhaitez...

Lors de son premier jour de travail, le nouvel employé devra :

Rencontrer son superviseur/mentor pour :

- Recevoir un accueil chaleureux (en début de journée).
- Passer en revue le plan de la journée.
- Confirmer le calendrier de travail de la semaine.
- S'assurer des arrangements pris pour le déjeuner/repas, s'il y a lieu (selon la lettre de bienvenue).
- Apprendre à connaître le superviseur/mentor un peu mieux.
- Terminer la journée sur une note positive (ce qui nécessite à l'évidence une autre réunion en fin de journée).

Visiter les lieux, en relevant l'emplacement des éléments suivants :

- Le poste de travail de l'employé.
- Le poste de travail d'autres employés.
- Les aires d'activités du programme.
- Les aires de repas et de pause.
- Les toilettes.
- Les armoires à vêtements.
- Les fournitures de bureau.
- Les ressources (dossiers, manuels, etc.).

Sans oublier de...

- Rencontrer le directeur exécutif (le cas échéant).
- Se procurer un trousseau de clés (au besoin).
- Se familiariser avec la routine de fin de journée : lumières, téléphones, fermeture des portes, ordinateur, etc.
- Prendre connaissance du contenu de la trousse d'orientation, bavarder avec ses nouveaux collègues, explorer un peu, organiser son poste de travail, etc. (Laissez un peu de temps libre à l'employé à cette fin).
- Assister à la réception ou petite fête donnée en son honneur.

À la fin de la première semaine, l'employé doit :

Rencontrer le superviseur pour :

- Remplir les formulaires nécessaires.
- Revoir et signer les conditions d'emploi.
- Passer en revue le guide de l'employé et le guide des politiques.
- Examiner le plan stratégique.
- Discuter des attentes concernant l'interaction avec ou sans caractère officiel avec le superviseur.
- Examiner les listes de contrôle de l'orientation et discuter des questions, préoccupations ou problèmes restants.

Avoir préparé son poste de travail :

- Le téléphone, l'ordinateur, le courrier électronique et l'Internet doivent être installés et connectés.
- Tous les documents et fournitures nécessaires doivent être disponibles.

Et, bien entendu :

- Avoir rencontré tout le personnel, y compris le premier dirigeant de l'organisme parrain.
- S'être réuni avec le mentor et le superviseur au moins une fois par jour.
- Avoir lu tout le contenu de la trousse d'orientation.
- S'être familiarisé avec les directives concernant la santé et la sécurité au travail.
- Avoir appris la routine de fin de journée : lumières, téléphones, fermeture des portes, ordinateur, etc.
- Avoir obtenu les horaires des réunions du personnel qui le concernent et y avoir été invité.
- Avoir effectué toute visite de lieux nécessaire

Trois mois ou six mois?

Cette étape peut s'étendre sur six mois, en fonction de facteurs tels que la durée de la période d'essai et le nombre d'heures de travail hebdomadaires de l'employé.

Au bout de ses trois premiers mois au travail, le nouvel employé doit :

Se réunir avec son superviseur pour :

- Revoir les listes de contrôle de l'orientation et déterminer si les objectifs fixés ont été atteints.
- Revoir la description de poste et y apporter des modifications s'il y a lieu.
- Établir un calendrier pour l'évaluation du rendement.
- Évaluer le rendement en fonction des normes définies (ou établir celles-ci avec lui).
- Lui faire part de ses impressions concernant le poste et de tout autre problème lié au fonctionnement du projet.
- De plus, l'employé doit avoir rencontré le superviseur en tête-à-tête, une fois par semaine, pendant les quatre à six premières semaines de travail.

Et également :

- Se sentir à l'aise dans son nouveau poste et bien familiarisé avec la culture organisationnelle du projet.
- Bien connaître tous les autres employés.
- Ne plus avoir besoin de l'aide du mentor que de façon occasionnelle.

Une idée :

Le programme *Growing Up Healthy Downtown de Toronto* propose que les nouveaux employés se réunissent avec le coordonnateur de projet. De cette manière, ils auront une bonne vue d'ensemble du projet.

N'oubliez personne

Veillez à ce que tous les membres de l'équipe au sein du partenariat reçoivent une orientation.

Pour plus d'informations :

Cette page s'inspire largement du rapport *Working in Partnership* élaboré par la *Wild Rose Foundation* (reportez-vous à la page 2.16 pour savoir comment vous procurer ce rapport).

La plus grande difficulté, lorsqu'une orientation est donnée dans le cadre d'un partenariat, réside dans la communication de messages cohérents. En effet, la présence de partenaires accroît la possibilité de transmettre des messages contradictoires aux nouveaux employés.

Il est impossible d'éviter la communication de messages contradictoires lorsqu'il existe vraiment des divergences entre les partenaires. D'où l'importance, pour ceux-ci, de s'assurer qu'ils ont une même conception de leur partenariat. Nous avons déjà parlé de la planification stratégique comme moyen d'harmoniser les vues dans la section Le coin des partenariats du chapitre Planification stratégique (page 2.16).

Vous pourriez presque envisager l'orientation comme une façon d'évaluer l'efficacité du partenariat que vous avez établi. Si celui-ci est clairement défini, vous aurez de plus grandes chances d'assurer une orientation claire, cohérente et efficace.

Préparer l'orientation

Pour se préparer en vue d'une orientation, les partenaires doivent régler trois questions principales :

- Clarifier les objectifs du partenariat.
- Déterminer qui sera responsable de la préparation et de l'exécution de l'orientation.
- Déterminer quoi inclure dans l'orientation. Si vous disposez de plusieurs centres, décidez des informations à communiquer à tous les centres et de celles qui seront réservées à des centres particuliers.

Il est possible qu'aucune de ces étapes ne soit facile à accomplir. Elles sont cependant nécessaires. Une fois que vous les aurez franchies, le processus d'orientation mené en partenariat deviendra semblable à celui d'un projet relevant d'un seul organisme. Les employés chargés de donner l'orientation peuvent utiliser ce chapitre comme guide.

Lors d'une orientation effectuée dans le cadre d'un partenariat, vous aurez peut-être besoin de passer plus de temps à expliquer le fonctionnement du partenariat, c'est-à-dire le rôle de chacun des partenaires.

La boîte à outils de l'orientation



Examen de l'orientation du personnel (2 pages)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Guide d'orientation à l'intention du personnel du projet (4 pages)

Growing Up Healthy Downtown (Toronto, Ont.)

Lettre de bienvenue pour la trousse d'orientation (1 page)

Rédigée par Michael Case, consultant sur le contenu du projet RHFS (Ressources humaines, formation et supervision)

The Pas Family Resource Centre
Examen de l'orientation du personnel

À remplir par le nouveau membre du personnel à

30 jours

90 jours

<p>Qui nous sommes</p> <p>Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) de Santé Canada Principes directeurs</p>		
<p>Modèle de promotion de la santé de la population Valeurs</p>		
<p>The Pas Family Resource Centre Mandat _____ Philosophie _____ Objectifs et activités de programmation _____ Modèle logique _____ Conseil d'administration _____ Fonctions _____ Liste des membres _____ Personnel _____ Postes _____ Rôles et fonctions _____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Nos activités</p> <p>Descriptions de poste Directeur général _____ Animateur communautaire _____ Adjoint administratif _____ Membre du personnel contractuel _____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Notre fonctionnement</p> <p>Politiques de gestion du personnel Période d'essai _____ Heures de travail _____ Pratiques de rémunération _____ Congés de maladie _____ Heures supplémentaires _____ Jours fériés _____ Vacances _____ Congés autorisés _____ Éloignement _____ Licenciement _____ Démission _____ Aide à la formation _____ Congé de maternité et de paternité _____ Congé d'adoption _____ Congé pour raisons familiales _____ Mesures disciplinaires _____ Procédure de grief _____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

The Pas Family Resource Centre
Examen de l'orientation du personnel (suite)

À remplir par le nouveau membre du personnel à

30 jours

90 jours

<p>Dossier du membre du personnel</p> <p>Contrat _____</p> <p>Formulaires financiers — TD1 _____</p> <p>Clause de confidentialité _____</p> <p>Vérification de casier judiciaire _____</p> <p>Vérification du registre concernant les mauvais traitements _____</p> <p>Permis de conduire et résumé _____</p> <p>Formulaire d'avantages sociaux _____</p>		
<p>Fonctionnement des programmes : politiques, procédures et pratiques</p> <p>Sécurité, accidents et maladie</p> <p>Personnel _____</p> <p>Participants _____</p> <p>Véhicules _____</p> <p>Activités de programmation _____</p> <p>Sélection _____</p> <p>Environnement _____</p> <p>Installations physiques</p> <p>Stationnement _____</p> <p>Codes du bâtiment _____</p> <p>Accès en dehors des heures ouvrables _____</p> <p>Utilisation du matériel du Centre _____</p> <p>Nettoyage et recyclage _____</p> <p>Activités de programmation</p> <p>Accueil des clients _____</p> <p>Tenue des dossiers _____</p> <p>Notes d'observation _____</p> <p>Visites à domicile _____</p> <p>Divulgence de renseignements _____</p> <p>Gestion interagence des cas _____</p> <p>Conservation des dossiers _____</p> <p>Contrats et facturation à des tiers _____</p>		
<p>NOTE ADMINISTRATIVE</p> <p><i>Le présent outil peut être utilisé aux fins suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - évaluer le processus d'orientation interne en examinant les commentaires des membres du personnel; - déterminer les besoins de formation internes en fonction de la rétroaction des membres du personnel; - soutenir les programmes de formation par les pairs en assignant certaines parties particulières du processus d'orientation. 		

Growing Up Healthy Downtown

Guide d'orientation à l'intention du personnel du projet

Notre but : Réduire les facteurs de stress économique qui se répercutent sur le développement sain durant l'enfance et améliorer l'accès des parents et des dispensateurs de soins ayant la charge d'enfants de 0 à 6 ans et vivant dans les collectivités du centre-ville à des ressources culturellement appropriées et non stigmatisantes.

Le Projet *Growing Up Healthy Downtown* (GUHD) a été mis sur pied en 1994 et constitue un partenariat entre huit organismes du centre-ville de Toronto. Il est financé principalement par Santé Canada, dans le cadre du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE).

Partenaires du projet GUHD :

- The 519 Church Street Community Centre
- Davenport Perth Neighbourhood Centre
- Dixon Hall Neighbourhood Centre
- Family Service Association of Toronto
- Harbourfront Community Centre
- St. Christopher House
- University Settlement Recreation Centre
- WoodGreen Community Centre

But du projet :

Réduire les facteurs de stress économique qui se répercutent sur le développement sain durant l'enfance et améliorer l'accès des parents et des dispensateurs de soins ayant la charge d'enfants de 0 à 6 ans et vivant dans les collectivités du centre-ville à des ressources culturellement appropriées et non stigmatisantes.

Résultats prévus du projet :

1. Le stress économique causé par la pauvreté chez des parents ou des dispensateurs de soins à faible revenu ayant la charge d'enfants de 0 à 6 ans sera réduit par l'élargissement de la gamme de ressources non financières disponibles pour promouvoir le développement sain durant l'enfance.
2. L'isolement social et physique des parents ou des dispensateurs de soins ayant la charge d'enfants de 0 à 6 ans et vivant dans les collectivités du centre-ville seront réduits.
3. Le degré de sensibilisation des parents et la participation des collectivités aux prises de décision concernant les problèmes qui affectent le développement sain des enfants de 0 à 6 ans seront accrus.

L'utilisation efficace des ressources communautaires disponibles pour promouvoir un développement sain durant l'enfance sera augmentée.

Planification, communication, prise de décision et évaluation

Le projet GUHD et les activités offertes dans le cadre de ses programmes par chacun des organismes partenaires sont guidés par nos buts et nos objectifs d'une part, et par les besoins des collectivités ciblées par ces divers organismes d'autre part. Par conséquent, flexibilité et coordination sont des facteurs nécessaires au sein du projet.

Pour garder le Projet sur la bonne voie et l'empêcher de dévier de son but, nous disposons des sources de planification internes suivantes :

1. Un comité de gestion
2. Un réseau GUHD
3. Les participants au programme
4. Les partenaires communautaires
5. Un coordonnateur de projet
6. **VOUS!**

Le comité de gestion et le réseau GUHD ont élaboré des directives détaillées pour nous permettre d'atteindre à coup sûr nos propres buts et ceux de Santé Canada.

Santé Canada a établi des stratégies très précises pour assurer la cohérence et la conformité des accords de financement conclus avec les projets du PACE. Ces stratégies comprennent, entre autres :

- 1- La soumission de rapports financiers (4 par an)
- 2- Une évaluation nationale (2 par an)
- 3- Une évaluation régionale (toute l'année)
- 4- Une évaluation locale (toute l'année comme défini par le projet)

Toutes nos activités doivent se poursuivre de manière à répondre aux changements des besoins des collectivités, des parents et des dispensateurs de soins au fil du temps. La participation active du personnel et des parents et dispensateurs de soins est un élément clé pour la concrétisation de nos activités. Pour favoriser celles-ci, nous réunissons une fois par an pour faire le bilan de nos réussites et de nos difficultés et planifier l'année suivante.

Réseau GUHD

Le réseau GUHD est formé d'employés du programme qui apportent leur contribution dans le cadre de réunions auxquels ils sont invités ou par le biais de propositions lorsqu'ils ne peuvent assister à une réunion. C'est l'organisme qui décide, en tant qu'employeur, qui sera convié à la réunion.

Un manuel est disponible dans chacun des centres du programme pour consultation. Vous y trouverez :

- Une liste d'adresses
- Les principes du projet GUHD
- Le mandat du GUHD
- Le plan stratégique annuel
- L'entente de partenariat
- Le profil des organismes partenaires
- Le graphique d'activités du projet (année en cours)
- Du matériel de référence
- L'ordre du jour et les procès-verbaux des réunions du réseau GUHD

Secteurs d'activité du programme

Les programmes offerts par le projet GUHD ont trait à six des secteurs d'activité du PACE :

1. Soutien aux femmes enceintes
2. Soutien, sensibilisation et ressources destinés aux familles
3. Nutrition
4. Développement sain durant l'enfance
5. Développement communautaire
6. Modification des systèmes de services (travail communautaire et défense des intérêts communautaires)

Une liste complète des programmes offerts par le GUHD et des partenariats communautaires ainsi que des informations statistiques sont disponibles auprès de votre organisme.

Plans annuels

Les projets du PACE reçoivent des fonds de contribution pour des périodes de trois ans d'affilée. Vers la fin d'une période de financement, le projet doit élaborer un nouveau plan de travail pour les trois années suivantes et rédiger un rapport détaillé portant sur les trois années écoulées.

Le projet définit ensuite les objectifs du plan de travail annuel, qui seront mis ensemble dans un rapport et guideront les activités annuelles. Une copie du rapport est disponible auprès de votre organisme pour consultation.

Sur base des plans de travail du projet, des plans de travail individuels sont élaborés pour chacun des programmes offerts. Ces plans sont également disponibles auprès de votre organisme pour consultation.

Chacun des documents susmentionnés est révisé au bout d'une période de six mois pour évaluer la progression du travail en fonction des buts fixés pour l'année.

Création d'une base de données de projet

Pour saisir des informations quantitatives utiles concernant les partenaires et le projet, une base de données a été créée. Celle-ci comprend des données d'évaluation nationales, provinciales et locales.

Communication avec le personnel du PACE dans tout le projet, la province et le pays

Notre projet

Nous disposons de ce que l'on appelle une liste de diffusion, qui fonctionne comme le courrier électronique mais ne s'adresse qu'au projet. Cette méthode de communication est aussi importante pour le bon fonctionnement du projet que les soumissions de rapports. Les informations à partager sont publiées par son intermédiaire : horaires des réunions, possibilités de perfectionnement professionnel, etc.

L'adresse de la liste est la suivante : **GUHD-FSW@yahoogroups.com**

D'autres listes de diffusion ont également été créées pour les membres du Comité de gestion et les directeurs exécutifs de chacun des centres des organismes partenaires.

Tableau d'affichage de Santé Canada

Santé Canada met à la disposition des divers projets un tableau d'affichage Internet, utilisé comme moyen de communication de base. Le site principal offre plusieurs groupes de discussion et constitue une source très utile d'information sur l'administration des programmes et les questions qui s'y rapportent.

L'adresse du site est la suivante : **<http://healthforum.ic.gc.ca/francais/>**

Dans chaque centre partenaire, au moins un travailleur familial devrait être enregistré sur ce site et l'utiliser régulièrement.

Une touche personnel

Rien ne peut remplacer les contacts humains. Les travailleurs familiaux et le coordonnateur du projet vous encouragent à leur faire part de vos questions et suggestions; des sessions d'orientation individuelles peuvent en outre être organisées. L'union fait la force!

Les numéros de téléphone et de télécopieur ainsi que l'adresse électronique des personnes-ressource sont inclus dans l'introduction du Manuel du réseau GUHD, dans la partie Liste d'adresses.

Bienvenue à bord!

Cher/Chère.....

Nous sommes très heureux de vous accueillir dans notre équipe!

Pour vous aider à vous familiariser avec votre nouvel emploi, nous vous avons préparé cette petite trousse d'orientation.

Document	Présent?
Bref historique de notre projet	<input type="checkbox"/>
Notre plan stratégique	<input type="checkbox"/>
Photos du personnel-clé	<input type="checkbox"/>
Organigramme du personnel	<input type="checkbox"/>
Brochures/imprimés publics relatifs au projet	<input type="checkbox"/>
Annuaire téléphonique du projet	<input type="checkbox"/>
Guide des politiques et des procédures du projet	<input type="checkbox"/>
Guide de l'employé	<input type="checkbox"/>
Votre description de poste	<input type="checkbox"/>
Les descriptions de poste de vos collègues	<input type="checkbox"/>
Carnet de rendez-vous	<input type="checkbox"/>

Cette trousse a été préparée par...

Veuillez communiquer avec cette personne si votre trousse n'est pas complète ou si vous avez besoin de plus d'information



À venir dans ce chapitre...

Chapitre 5 – La supervision

La supervision dans le cadre des projets du PACE/PCNP

Incidences et défis particuliers

Supervision?

Nos suggestions...

La supervision directe

Quelques principes de base

Le leadership

Diriger et soutenir

La pratique réfléchie

Comment tirer parti de sa propre expérience

La gestion du stress

Soyez votre propre gestionnaire avant tout

Les politiques de gestion du personnel

Lignes directrices pour un traitement juste des employés

L'évaluation du rendement

La gestion du rendement des employés

Une rétroaction constructive

Comment se faire comprendre des employés

Quand les choses ne vont plus

La résolution de problèmes, la gestion des conflits, les procédures de grief, la discipline et le congédiement

L'entrevue de départ

Se quitter sur une note positive

Le coin des partenariats

Conseils pratiques

Phases de la gestion des RH



Ce que dit le sondage...

Au cours du sondage mené pour le HRTS, vous nous avez proposé d'aborder les questions suivantes relatives à la supervision :

- Comment traiter les questions de nature délicate
- Le manque de ressources, d'outils et de formation
- La gestion d'horaires et d'emplacements multiples, ainsi que d'activités menées hors du bureau principal
- La supervision dans le cadre de partenariats
- L'importance de s'occuper de soi pour prévenir l'épuisement professionnel
- Les évaluations du rendement axées sur le personnel

Reportez-vous à la page 1.15 pour savoir quelles parties de la trousse portent sur ces questions.

La supervision est la troisième phase de la gestion des ressources humaines. Cependant, il ne s'agit pas réellement d'une phase mais plutôt d'un encadrement et d'un soutien continus offerts par les gestionnaires aux employés.

La supervision est fondée sur l'établissement de bonnes relations de confiance, mais elle est aussi beaucoup plus que cela. Bien qu'elle soit avant tout axée sur les relations humaines, la supervision englobe également la planification, l'organisation et les systèmes. Rappelez-vous les trois principales habiletés de gestion dont il était question dans le chapitre 1 : les habiletés sociales, les habiletés techniques et les habiletés conceptuelles.

Particularités du PACE/PCNP en matière de supervision

Les trois principales particularités suivantes des programmes PACE et PCNP influent sur le travail des superviseurs de projet :

- Pour oeuvrer au sein du PACE/PCNP, il faut adhérer à une culture organisationnelle favorisant les activités axées sur le soutien et l'habilitation des groupes prioritaires.
- De nombreux projets embauchent, par choix ou par nécessité, des personnes dont la carrière est en développement, c'est-à-dire ayant peu ou pas d'expérience de travail ou n'étant pas familiarisées avec la culture d'entreprise. De plus, les employés peuvent être aux prises avec une grande part des mêmes problèmes et défis personnels que les participants au programme.
- Les situations de crise, l'incertitude, le stress et une charge de travail démesurée peuvent représenter le lot quotidien de nombreux employés du PACE/PCNP. Il peut donc être difficile dans pareil contexte de maintenir le cap sur les buts et les objectifs du projet.

Ces particularités soulignent la nécessité pour les superviseurs du PACE/PCNP d'offrir beaucoup d'encadrement et de soutien aux employés. Nous définissons le processus d'encadrement et de soutien des employés comme étant du **leadership**, un des points centraux de ce chapitre.

Qu'est-ce qui vous motive?

N'oubliez pas de réfléchir à vos propres sources de motivation. Posez-vous également cette question.

Soyez proche de vos employés

Traitez les employés avec courtoisie et respect. Montrez-leur que vous vous souciez sincèrement d'eux. Demandez-leur régulièrement leur opinion et soyez toujours à l'écoute. N'oubliez pas que ce sont des personnes à part entière ayant une vie en dehors du travail. Ne les menacez pas (sinon!). Soyez positif.

Il faut plus que des habiletés sociales

Les habiletés sociales sont essentielles pour comprendre les employés et communiquer avec eux. Toutefois, le superviseur doit également détenir des habiletés techniques (pour exécuter des tâches particulières) et conceptuelles (afin de comprendre les systèmes).

Découvrez ce qui motive vos employés

On ne peut véritablement motiver qui que ce soit, puisque la motivation vient de l'intérieur. Néanmoins, il est possible de créer un environnement de travail stimulant pour les employés. Écoutez et observez chaque employé afin de découvrir ce qui le motive. Vous pouvez même lui demander directement : « Qu'est-ce qui vous motive? » Il s'agit d'un travail continu car les gens changent ainsi que leurs sources de motivation.

Récompensez et célébrez la réussite

En connaissant les sources de motivation de vos employés, vous saurez quelles récompenses conviennent à chacun d'entre eux. De cette façon, les employés seront encore plus fiers de leurs réalisations. N'oubliez pas d'avoir du plaisir.

Bâtissez une équipe

Favorisez un environnement de travail où les employés se soutiennent mutuellement.

Donnez un sens au travail des employés

Faites en sorte que les employés soient fiers de leur contribution à la mission du projet, plutôt que d'être simplement satisfaits de leur travail. Expliquez-leur l'importance de leur contribution.

Donnez-leur la capacité d'évoluer

Fournissez aux employés l'encadrement, le soutien et la structure nécessaires pour acquérir des compétences et réussir. Donnez-leur des défis et de la variété et aidez-les à miser sur les compétences qu'ils détiennent déjà.

Veillez à l'aménagement des lieux

Assurez-vous que le lieu de travail soit sécuritaire et salubre.

Le rôle principal du superviseur consiste à soutenir et à diriger individuellement les employés afin qu'ils assument leurs responsabilités avec succès. Ce rôle implique les trois tâches générales suivantes :

1. Énoncez clairement les responsabilités de l'employé

Idéalement, la description de poste de tous vos employés est clairement définie et les nouveaux employés ont tous bénéficié d'une d'orientation approfondie. Que cela s'avère le cas ou non, le superviseur doit dès le départ préciser à l'employé quelles sont ses responsabilités (ainsi que les attentes à son égard). C'est un moyen très efficace d'habiliter les employés et de prévenir les problèmes et les conflits.

Un autre moyen d'habiliter les employés consiste à leur faire prendre part à la prise de décisions concernant la portée de leurs responsabilités. Cependant, la participation des employés peut être limitée par des facteurs tels que leur niveau d'expérience ou des restrictions imposées par la convention collective.

2. Offrez un encadrement

Généralement, les superviseurs doivent préciser ce qu'il y a à faire, les délais et le budget à respecter. Ils doivent aussi établir clairement ce que les employés n'ont pas le droit de faire. Il est préférable de communiquer ces renseignements par écrit, par le biais des politiques de gestion du personnel (voir les pages 5.10 et 5.11).

Pour que l'encadrement soit efficace, il faut trouver un équilibre entre la nécessité de fournir une structure et l'importance d'accorder aux employés la liberté d'exercer leurs compétences et leurs habiletés. Si vous trouvez le juste équilibre, les employés auront des assises solides, et se sentiront habilités et motivés. À l'inverse, un mauvais dosage peut entraîner des sentiments de confusion, d'étouffement (ou d'abandon) et de désenchantement général.

3. Offrez votre soutien

Le soutien peut prendre diverses formes : le suivi, la rétroaction, la résolution de problèmes, la formation, l'évaluation du rendement, la reconnaissance des employés, etc. Pour que le soutien soit efficace, il faut surveiller étroitement les progrès de l'employé et élaborer des stratégies qui permettront de tirer parti de ses qualités et de s'attaquer à ses points faibles. Nous aborderons un grand nombre de ces stratégies de soutien plus loin dans le présent chapitre.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la **Boîte à outils de la supervision** pour des outils organisationnels destinés aux gestionnaires.

Une méthode utile

La méthode du leadership situationnel, *Situational Leadership®*, (voir la page 5.5) offre un cadre pratique pour déterminer le juste dosage d'encadrement et de soutien que les superviseurs doivent fournir aux employés.

Le leadership est facile à reconnaître, mais difficile à définir exactement. Les théories et les idées abondent, cherchant à épingle ce concept insaisissable. En regroupant plusieurs de ces théories, nous sommes parvenus à la définition suivante du leadership :

C'est le processus consistant à diriger et soutenir un groupe en vue d'atteindre un but commun.

Le leadership est un ingrédient important dans la réussite d'un projet. On peut réellement en mesurer toute la valeur lorsqu'il fait défaut : l'organisation n'a pas de but, pas d'orientation ni d'enthousiasme. On est loin de la recette du succès.

Traditionnellement, on croyait que le leadership était la responsabilité d'une seule personne – une figure héroïque qui mène un groupe à la victoire. Selon notre définition, il s'agit plutôt d'une responsabilité partagée. Notre perception du leadership est plus stimulante; toute personne contribuant à la réalisation d'un but commun fait preuve de leadership.

Néanmoins, la responsabilité du leadership retombe souvent sur les épaules des superviseurs. Particulièrement dans le cadre de projets où les employés (ou les membres du conseil) sont nouveaux, inexpérimentés et ont de la peine à assumer leurs responsabilités de base.

Le leadership et la gestion

Nous considérons le leadership comme une composante de la gestion qui permet de se projeter dans l'avenir et de favoriser la motivation. D'autres soutiennent que le leadership se distingue de la gestion et proposent des slogans ingénieux :

- Les gestionnaires font les choses bien, les leaders font la bonne chose.
- On gère les affaires, on dirige les gens.
- Les gestionnaires stabilisent, les leaders dirigent.
- La gestion est à l'efficacité ce que le leadership est à l'efficacé.

Ces slogans minimisent peut-être l'importance de la gestion, mais traduisent bien l'importance du leadership.

La motivation par la rémunération ou la peur

L'argent et la peur ne sont pas les meilleurs agents de motivation. Certes, l'argent est attrayant, mais il ne servira peut-être qu'à retenir les employés, au lieu d'accroître leur enthousiasme vis-à-vis de leur travail. On parvient généralement à motiver par la peur, mais seulement à court terme. À long terme, la motivation par la peur fait plus de mal que de bien.

Le leadership situationnel

Un modèle populaire d'exercice du leadership

Le leadership situationnel est un modèle utile d'exercice du leadership. En accord avec notre propre définition, il associe les deux principales tâches suivantes à l'exercice du leadership :

- **L'encadrement** – déterminer ce qu'il y a à faire et de quelle façon (fait davantage appel aux compétences techniques et organisationnelles)
- **Le soutien** – encourager et motiver le personnel (fait davantage appel aux habiletés sociales)

L'art du leadership consiste à trouver le juste dosage d'encadrement et de soutien dans une situation donnée. Le graphique ci-dessous vous aidera dans cette tâche.

Bien que tous les employés soient différents, il est pratique de les associer à l'un des quatre profils ci-dessous. Pour ce faire, prenez en compte les deux principales qualités d'un employé, soit : la bonne volonté (motivation) et les aptitudes. Vous obtiendrez les quatre profils suivants :

- Les employés ayant une bonne volonté et de bonnes aptitudes.
- Les employés ayant une bonne volonté, mais peu d'aptitudes.
- Les employés ayant de bonnes aptitudes, mais peu de bonne volonté.
- Les employés ayant peu de bonne volonté et peu d'aptitudes.

Un leadership efficace se caractérise par une combinaison parfaite d'encadrement et de soutien déterminée en fonction du degré de bonne volonté et d'aptitudes de l'employé.

Pour plus d'informations :

Situational Leadership® est une marque de commerce déposée du *Centre for Leadership Studies*. La présente description a été essentiellement adaptée du livre *Supervisor Savvy*. Reportez-vous à la page 7.17 pour la référence.

À retenir!

Les employés ayant beaucoup de bonne volonté exigent relativement moins de soutien, mais il leur en faut quand même un peu!

		Plus de bonne volonté			
		Besoins des employés ayant une bonne volonté, mais peu d'aptitudes : Plus de soutien (counselling, encouragement)	Besoins des employés ayant une bonne volonté et de bonnes aptitudes : Relativement moins d'encadrement et de soutien		
Moins d'aptitudes		Les superviseurs doivent : Aborder la question des connaissances et des compétences de l'employé.	Les superviseurs doivent : Déléguer des responsabilités et leur donner de nouveaux défis.	Plus d'aptitudes	
		Besoins des employés ayant peu de bonne volonté et peu d'aptitudes : Beaucoup d'encadrement et de soutien	Besoins des employés ayant de bonnes aptitudes mais peu de bonne volonté : Plus d'encadrement (suivi, formation)		
		Moins de bonne volonté			
		Les superviseurs doivent : Retourner à la case de départ!	Les superviseurs doivent : Aborder les problèmes d'attitude que l'employé pourrait avoir.		

La réflexion par l'évaluation

Lorsqu'elle est bien menée, l'évaluation est une forme de pratique réfléchie : prendre le temps d'examiner et d'évaluer ce qui s'est passé, ce que cela signifie et ce qu'il faudrait faire la prochaine fois.

On ne tire pas nécessairement parti de son expérience. Si vous n'êtes pas vigilant, votre expérience peut même vous entraîner à prendre de mauvaises habitudes, à devenir inflexible et à vous fermer à de nouvelles (peut-être meilleures) possibilités.

La pratique réfléchie est un concept qui vous permet d'envisager vos expériences comme une occasion d'évoluer et d'apprendre. Il s'agit d'un processus structuré réunissant l'expérience et la théorie. La pratique réfléchie repose sur le principe selon lequel apprendre de son expérience exige une participation active et ne se fait pas tout seul. Vous devez devenir plus conscient de vos expériences et y accorder plus de réflexion.

Le fonctionnement de la pratique réfléchie

Les employés commencent par réfléchir à des événements qui se produisent dans le cadre de leur travail. De cette façon, ils peuvent cerner un problème ou une question qu'ils voudraient résoudre ou encore déterminer ce qu'ils aimeraient apprendre. Les questions suivantes les guideront dans leur réflexion :

- Que s'est-il passé d'important ou d'intéressant?
- À quoi ai-je pensé et comment me suis-je senti à ce moment-là?
- Qu'est-il ressorti de bon et de mauvais de cet événement?
- En quoi cet événement est-il important?
- Qu'aurais-je pu faire de différent?
- Comment réagirais-je si cela se produisait de nouveau?

L'employé peut ensuite se fixer des buts fondés sur ses réflexions. Il est généralement préférable de commencer par des buts modestes pour ensuite se donner des buts plus ambitieux. Voici quelques exemples de buts :

- Arriver au travail à l'heure
- Connaître davantage le SAF et les EAF
- Améliorer mes habiletés en matière de facilitation sociale
- Mieux m'entendre avec ma collègue Julie

Conseils sur la tenue d'un journal

Vous n'êtes pas obligé de répondre à toutes les questions du guide de réflexion chaque fois que vous écrivez dans votre journal. Certaines journées, vous pouvez vous concentrer sur une seule question. Cependant, assurez-vous d'aller au-delà de la description et d'analyser la situation.

Libérer les tensions par la réflexion

La tenue d'un journal est aussi une technique utile de gestion du stress. Reportez-vous à la page 5.8 pour plus d'informations sur la gestion du stress.

Investir dans la pratique réfléchie

La pratique réfléchie demande du temps, particulièrement au début. C'est une démarche qui peut exiger beaucoup de facilitation; les employés trouveront peut-être l'expérience déroutante, frustrante ou même menaçante, car elle les oblige à réfléchir et à agir d'une façon qui leur est peu familière ou qui les met mal à l'aise. Néanmoins, il arrive souvent que les employés trouvent que ce processus est très utile et qu'il vaut amplement le temps qu'il y ont investi.

La mise en pratique de ses réflexions

La mise en application de la théorie de la pratique réfléchie peut faire intervenir trois types d'activités :

La tenue d'un journal

La pratique réfléchie commence par une réflexion sur soi par le biais de la tenue d'un journal. Prendre le temps d'écrire vous oblige à réfléchir à ce qui s'est passé et à la façon dont vous pouvez en tirer parti.

Si c'est la première fois que vous tenez un journal, vous devez avant tout vous détendre et simplement vous lancer. Ne craignez pas les erreurs. Faites des dessins si vous le désirez. Choisissez un moment (que vous prévoyez régulièrement à votre horaire) et un endroit tranquille. Répondez à la série de questions du guide de réflexion (voir page 5.6) qui vous aidera à commencer.

Les rencontres avec un mentor ou un superviseur

La pratique réfléchie peut être utilisée comme méthode globale de supervision individuelle des employés. Les superviseurs peuvent aider les employés à fixer et atteindre des buts. Toutefois, les rencontres ne remplacent pas la réflexion individuelle; les employés devraient poursuivre l'écriture de leur journal et utiliser ces rencontres comme complément à ce qu'ils ont découvert et appris par eux-mêmes.

Les séances de groupe

Les séances de groupe prévues sur une base régulière poussent un peu plus loin la pratique réfléchie. Ces séances permettent essentiellement aux employés d'obtenir de façon structurée le soutien de leurs pairs dans la réalisation des buts qu'ils se sont donné.

Les employés peuvent avoir besoin de temps pour s'habituer à un processus de réflexion en groupe. L'animateur devra prendre le temps d'expliquer la démarche et adopter un ton positif qui mettra les employés à l'aise et les incitera à participer.

Les bienfaits de la pratique réfléchie

Vous pouvez utiliser la pratique réfléchie comme exercice individuel pour votre propre perfectionnement professionnel et aussi pour diriger et soutenir le perfectionnement professionnel des employés que vous supervisez.

Le plus souvent, les gens retirent les bienfaits suivants de la pratique réfléchie :

- Une meilleure compréhension de leur expérience.
- Un souvenir plus détaillé de leur expérience.
- Une meilleure compréhension des comportements : le leur, et celui de leurs collègues et des participants au programme.
- Le temps consacré à l'analyse des événements, pour se demander ce qui aurait pu être fait différemment et ce qu'il y aurait à améliorer la prochaine fois.

À l'instar d'une bonne description de poste et d'une bonne orientation, la pratique réfléchie peut vous faire gagner du temps. Les employés qui adoptent cette méthode apprennent à régler leurs problèmes sans consulter leur superviseur (vous). Ce qui peut épargner beaucoup de temps.

Flash d'information! Le travail de gestionnaire peut être stressant. Particulièrement si vous débutez dans vos fonctions. La gestion du stress pourrait bien représenter votre plus gros défi en tant que gestionnaire.

On retrouve de nombreux conseils judicieux pour faire face au stress, mais ils sont plus simples en théorie qu'en pratique. Malgré tout, nous nous devons de vous proposer les conseils suivants :

Prenez soin de votre santé

Mangez bien, dormez suffisamment et faites de l'activité physique. Si vous maltraitez votre corps, il serait peut-être temps de vous faire des excuses et d'y remédier.

Gardez vos repères

Ne rompez pas le lien avec ce qui vous permet de vous ressourcer (votre famille, vos amis, vos convictions spirituelles). Conservez des photos ou d'autres souvenirs chers dans votre lieu de travail.

Ne vous isolez pas

Trouvez une personne sur qui vous pouvez compter pour vous prêter une oreille attentive lorsque vous avez besoin de vous confier ou de vous défouler. Révélez à ce confident quels sont vos symptômes de stress et demandez-lui d'y être attentif. Il serait bon de rencontrer cette personne régulièrement, même lorsque vous n'êtes pas stressé.

Essayez aussi de trouver un mentor (votre confident ou une autre personne) qui partagera sa sagesse et son expérience avec vous.

Reconnaissez les signes de stress

Les manifestations du stress diffèrent d'une personne à l'autre. Certaines personnes explosent ou deviennent distraites. D'autres gardent la tête froide au travail, mais voient leur vie familiale se détériorer. Sachez reconnaître les signes de stress qui vous caractérisent et élaborer une stratégie en vue de contrer le stress de façon positive lorsqu'il se manifeste. Les conseils énumérés dans cette section pourraient se révéler utiles.

Gérez votre temps : procurez-vous un agenda!

Un horaire surchargé est le premier signe d'une situation qui se détériore. Gardez le compte de vos heures de travail. Fixez-vous une limite à ne pas dépasser. Vous auriez également avantage à noter tous vos rendez-vous par écrit. Établissez un horaire pour vos propres activités (les tâches domestiques, les travaux et les divertissements) et respectez-le.

Vous pourriez planifier une routine destinée à « fermer boutique ». Consacrez ce moment à l'examen de votre horaire des prochains jours, à l'écriture de votre journal (si vous en tenez un) ou à une activité de détente afin de mettre un terme à la journée.

D'autres conseils en matière de gestion du stress :

Communiquez régulièrement avec les employés

Rencontrez régulièrement le personnel, particulièrement lorsque vous débutez dans votre fonction de superviseur. Maintenez la communication ouverte et ne partez pas du principe que les employés en savent autant qu'ils le devraient. L'excès est préférable à l'insuffisance en matière de communication.

Apprenez à déléguer

Partagez la charge de travail. Donnez aux employés l'occasion d'assumer des responsabilités, mais soyez prudent! Cela peut se révéler improductif si les employés n'y ont pas été bien préparés. Vous devez veiller à ce que le travail soit bien fait pour ne pas ajouter au stress.

Déléguiez à quelqu'un qui est en mesure d'assumer la responsabilité ou modifiez la responsabilité en fonction des compétences de la personne. Précisez exactement la nature du travail, comme vous le feriez dans le cadre de n'importe quelle activité que vous supervisez. Surveillez et soutenez le délégataire dans son travail, sans oublier qu'il faut trouver le juste équilibre entre la nécessité de fournir un soutien et de laisser au délégataire suffisamment d'espace.

Exercez une gestion proactive des crises

Apprenez à réagir aux choses importantes plutôt qu'aux urgences. Avec l'expérience, vous apprendrez à réagir non plus aux crises mais aux problèmes qui en sont à l'origine. Une attitude proactive permet de prévenir les crises avant qu'elles ne surviennent.

La gestion des appels téléphoniques est un exemple classique. Lorsque le téléphone se met à sonner inopinément, laissez-vous tout tomber pour y répondre? Ou laissez-vous la boîte vocale prendre le message avec l'intention de retourner l'appel à un moment plus opportun?

Soulignez les réalisations

Prenez le temps de célébrer les succès, même s'il ne s'agit que de partager un bon moment autour d'un café. À titre de superviseur, vous êtes en mesure de faire preuve de leadership à cet égard en créant des occasions de célébration et en manifestant votre reconnaissance pour les réussites des employés.

N'oubliez pas non plus de souligner vos propres réalisations!

La politique du personnel de votre projet est l'un des documents les plus importants que vous aurez à consulter pour la supervision du personnel. Les politiques de gestion du personnel précisent quelles sont les pratiques garanties d'un traitement juste et uniforme de tous les employés. Elles permettent aux employés (incluant les superviseurs) d'être conscients de leurs responsabilités et peuvent vous aider à réduire les problèmes liés au personnel.

Le rôle principal des politiques de gestion du personnel est de fournir un cadre pour le règlement des questions concernant le personnel. Il est toujours judicieux d'établir des règles avant qu'un incident ne survienne. Chaque politique comprend des **procédures**, lesquelles correspondent aux activités précises de mise en application de la politique.

Aspects importants à prendre en considération lors de l'élaboration des politiques de gestion du personnel

- Si vous vous inspirez d'idées ou de politiques d'autres organisations, veillez à les adapter à votre situation particulière.
- Veillez à ce que votre guide de politiques conserve un format pratique. Évitez de rédiger une politique traitant d'un incident en particulier; cherchez plutôt à élargir la portée d'une politique existante en vue d'inclure l'incident en question. Aussi, essayez de vous limiter à une seule page par politique.
- Demandez à un avocat spécialisé dans le droit du travail d'examiner votre guide des politiques. Un avocat peut vous aider à rédiger des politiques minimisant les risques (et vous évitant des ennuis) ou vous informer des conséquences possibles si vous ne respectez pas les politiques que vous avez établies.
- Obtenez la participation du personnel à l'examen des politiques afin de vous assurer qu'elles demeurent pertinentes. Tous les employés devraient avoir accès au guide des politiques (inclure les politiques dans le guide de l'employé).
- Demandez à tous les employés de lire les politiques de gestion du personnel. Vous pourriez même leur faire signer un formulaire indiquant qu'ils les ont lues.
- Le guide des politiques devrait comprendre les déclarations suivantes :
 - Les politiques ont pour fonction de fournir des lignes directrices concernant les relations entre les employés et l'organisation.
 - Le conseil a approuvé les politiques.
 - Les politiques peuvent être modifiées suivant une décision officielle du conseil.
 - Les politiques ne constituent pas un contrat entre l'employeur et l'employé.

Une nouvelle perspective

Une nouvelle tendance en gestion consiste à simplifier le guide des politiques. Certaines organisations préfèrent au manuel volumineux une courte série de lignes directrices. Au lieu d'imposer des règles précises, les lignes directrices permettent aux membres du personnel de se servir de leur bon jugement. Selon cette perspective, la simplicité (et la concision) est privilégiée.

Nous devrions préciser que les politiques de gestion du personnel occupent une section du guide des politiques d'une organisation. Le guide inclut des politiques concernant tous les aspects d'un projet – l'administration, les questions relatives au conseil, les finances, etc. – et non seulement les ressources humaines.

Le manuel *Strengthening Leadership*, rédigé par Nancy M. Draper pour *Family Space Quinte* à Belleville, en Ontario, est une ressource utile pour l'élaboration d'un guide des politiques. Dans la section sur les politiques relatives

Un simple guide

Le manuel *Strengthening Leadership* se veut uniquement un guide. Vous élaborerez votre propre liste de politiques en fonction du contexte particulier de votre projet.

Pour plus d'informations sur cet ouvrage, communiquez avec :

Family Space Quinte, Inc.
201 MacDonald Avenue
Belleville, ON
K8N 3Z3

Tél. : (613) 966-9427
Télec. : (613) 966-8819

1. Politique d'emploi, rôles et responsabilités

- 1.1 But de ce guide
- 1.2 Définitions des termes
- 1.3 Responsabilités de l'employeur
- 1.4 Responsabilités du personnel
- 1.5 Principes d'emploi
- 1.6 Équité en matière d'emploi

2. Santé et sécurité

- 2.1 Santé et sécurité
- 2.2 Évaluation de la santé
- 2.3 La sécurité dans le cadre des visites à domicile

3. Recrutement et sélection

- 3.1 Possibilités d'emploi
- 3.2 Publicité de recrutement
- 3.3 Recrutement et sélection des employés
- 3.4 Recrutement et sélection du directeur administratif
- 3.5 Conflits d'intérêts
- 3.6 Contrôle des références préalable à l'embauche
- 3.7 Vérification du casier judiciaire
- 3.8 Dossiers du personnel/documents relatifs à la paie

4. Orientation

- 4.1 Programme d'orientation

5. Administration des salaires et des avantages sociaux

- 5.1 Administration des salaires
- 5.2 Avantages sociaux

6. Conditions d'emploi

- 6.1 Assiduité et absentéisme
- 6.2 Code de déontologie
- 6.3 Confidentialité
- 6.4 Code vestimentaire
- 6.5 Remboursement des dépenses
- 6.6 Horaire de travail
- 6.7 Mises à pied
- 6.8 Absences autorisées
- 6.9 Lettres de recommandation
- 6.10 Relations avec les médias
- 6.11 Heures supplémentaires/compensatoires
- 6.12 Jours fériés payés
- 6.13 Retraite
- 6.14 Harcèlement sexuel
- 6.15 Congés de maladie
- 6.16 Réunions du personnel
- 6.17 Frais de déplacement
- 6.18 Vacances

7. Évaluation du rendement

- 7.1 Évaluations du rendement
- 7.2 Entrevues de fin d'emploi

8. Perfectionnement professionnel

- 8.1 Perfectionnement et formation professionnels
- 8.2 Détachement
- 8.3 Placement d'étudiants

9. Discipline

- 9.1 Mesures disciplinaires progressives
- 9.2 Résolution de conflits et procédures d'appel

10. Cessation d'emploi

- 10.1 Démission de l'employé
- 10.2 Congédiement
- 10.3 Fin d'emploi

Le chapitre 2 traite de la planification stratégique et explique comment l'évaluation complète le cycle de planification – c'est un mécanisme de rétroaction destiné à évaluer votre succès dans la mise en œuvre du plan stratégique.

L'évaluation du rendement (appelée aussi évaluation du personnel) fonctionne de manière semblable. Elle consiste en un mécanisme de rétroaction destiné à déterminer si les employés et le superviseur réussissent bien dans l'exercice de leurs fonctions respectives. Il s'agit d'un processus continu qui se déroule sur toute l'année et non d'une rencontre ponctuelle une fois par an avec les employés.

L'évaluation du rendement commence par la description de poste, qui expose en détail les responsabilités de l'employé et les normes de rendement. Une bonne description de poste vous épargne beaucoup de temps au moment de l'évaluation du rendement. L'évaluation du rendement est également liée au plan stratégique, car elle s'attarde sur la façon dont l'employé peut contribuer à la réalisation des buts du projet.

Ceci n'est pas une épreuve

L'évaluation du rendement devrait avoir pour objectif de soutenir les employés et non de les mettre à l'épreuve. C'est un outil qui vous permet de :

- Fournir de la rétroaction relativement au rendement.
- Reconnaître le bon travail.
- Déterminer les besoins en matière de formation.
- Offrir aux employés une occasion de discuter des objectifs de carrière.
- Trouver de nouvelles idées en vue d'améliorer le soutien offert par les superviseurs aux employés.

Les évaluations du rendement peuvent se dérouler sans trop de formalités. Néanmoins, elles devraient toujours être bien planifiées et fixées à des moments précis.

Comme il a été mentionné plus haut, l'évaluation du rendement est une activité se déroulant sur toute l'année. Cependant, elle s'articule autour d'évaluations annuelles (ou semestrielles). Bien qu'il y ait de nombreuses façons d'effectuer les évaluations du rendement, il faut respecter les étapes de base suivantes :

- Planifiez l'évaluation du rendement.
- Tenez une ou plusieurs réunions sur l'évaluation du rendement.
- Mettez par écrit les résultats de l'évaluation du rendement.
- Donnez suite à l'évaluation du rendement.

La dernière étape est probablement la plus importante car il n'y a pas d'intérêt à effectuer une évaluation du rendement si vous ne donnez pas suite aux résultats. Si vous mettez en œuvre des stratégies en vue d'améliorer le rendement, veillez à mener votre plan à terme.

Préparez la description de poste

Le processus de gestion du rendement – comme tout en ressources humaines – commence par la description de poste. Cette dernière vous fournit les critères d'évaluation du rendement d'un employé.

Établissez un calendrier

Normalement, vous devriez prévoir la première évaluation trois ou six mois après l'entrée en fonction de l'employé ou à la fin de la période d'essai. Ensuite, effectuez une évaluation à la fin de la première année de service et puis une fois l'an les années suivantes (ou tous les six mois si vous préférez).

Informez et faites participer le personnel

Communiquez de l'information au sujet de l'évaluation à l'avance et ouvertement. Vous ne devriez avoir rien à cacher. Engagez une conversation préliminaire en privé avec l'employé afin de déterminer quels sont les sujets qu'il souhaiterait aborder dans le cadre de l'évaluation.

Préparez les formulaires d'évaluation

Préparez le formulaire en fonction des normes de rendement énumérées dans la description de poste. Le superviseur devrait diriger l'élaboration du formulaire. Toutefois, il est préférable d'obtenir les commentaires des employés sur les versions préliminaires avant de rédiger la version finale. La participation des employés permet d'assurer la pertinence des critères d'évaluation.

Choisissez les méthodes d'évaluation

Vous devez au minimum remplir le formulaire d'évaluation et examiner le dossier de l'employé. Vous pouvez également interviewer d'autres membres du personnel ou participants au programme. C'est une bonne idée aussi de demander à l'employé de remplir son propre formulaire d'évaluation. Vous pourriez comparer vos évaluations et en discuter lors de la rencontre.

Formez tous les évaluateurs

Veillez à ce que toutes les personnes prenant part à l'évaluation y soient bien préparées. Si des pairs participent à l'évaluation, assurez-vous qu'ils connaissent le plan et savent comment fournir de la rétroaction et du renforcement. Reportez-vous à la page 5.15 pour de l'information sur l'évaluation tous azimuts, qui peut inclure des évaluations par les pairs.

Pour plus d'informations :

Consultez la **Boîte à outils de la supervision** pour obtenir des modèles de formulaires d'évaluation du rendement.

Un mot sur le formulaire d'évaluation...

Le formulaire d'évaluation peut être une importante source de stress au travail. Afin d'atténuer le stress, élaborer le formulaire à l'avance et obtenez le plus de rétroaction possible des employés.

Une fois l'évaluation terminée, vous devez vous asseoir avec l'employé pour discuter des résultats.

Au cours de cette rencontre, vous devez couvrir les six principaux sujets suivants :

- Qualités et réalisations de l'employé (abordez cet aspect en premier pour commencer sur une note positive)
- Revue des responsabilités rattachées au poste (reportez-vous à la description de poste)
- Améliorations nécessaires
- Formes de soutien et stratégies possibles en vue d'apporter les améliorations nécessaires (ou nouvelles responsabilités inhérentes au poste)
- Élaboration d'un plan d'action
- Examen de l'efficacité du processus d'évaluation

Les objectifs de la rencontre devraient être les suivants :

- Déterminer les réalisations, les points forts et les points faibles de l'employé
- Déterminer des stratégies d'amélioration
- Établir les buts, les objectifs et les résultats attendus
- Élaborer un plan d'action en vue de mettre en oeuvre les stratégies

Durant la rencontre, laissez d'abord l'employé prendre la parole et faire ses suggestions. Ensuite, répondez par vos propres suggestions et discutez des questions sur lesquelles vous êtes en désaccord. Traitez du comportement et non de la personnalité. Entrez et terminez l'entretien de manière positive.

Notez le tout

Assurez-vous de rapporter clairement par écrit toutes les décisions prises au cours de la rencontre. Reportez-vous à la page 5.16 pour plus d'informations.

Une idée :

Le *YWCA Crabtree Corner* à Vancouver, en C.-B., suggère aux superviseurs de noter durant toute l'année les choses positives accomplies par l'employé.

Le superviseur peut y faire référence lors de la rencontre d'évaluation du rendement

Voici quelques conseils en vue d'optimiser votre rétroaction au cours de la rencontre d'évaluation. Vous pouvez également appliquer ces conseils dans l'exercice quotidien de vos fonctions de superviseur :

Mettez l'accent sur les aspects positifs

Commencez par des commentaires positifs, soyez encourageant et évitez de porter des jugements. N'hésitez pas à faire beaucoup d'éloges, mais seulement s'ils sont sincères. Félicitez précisément les comportements que vous souhaitez que l'employé manifeste.

Concentrez-vous sur le comportement

Vos commentaires doivent porter sur les actes et non sur la personnalité. L'évaluation ne vise pas l'employé même, mais plutôt son comportement.

Évitez de porter des jugements

Ayez recours à la description plutôt qu'à l'évaluation dans votre formulation. Débutez vos déclarations par « je » plutôt que par « vous » ou par « tu » pour éviter d'avoir un ton accusateur.

Soyez clair et précis

Évitez les commentaires généraux et précisez les pronoms tels que « ça » ou « cela ». Méfiez-vous des termes absolus tels que « tout », « jamais » ou « toujours ». Ils sont arbitraires et restrictifs.

Soyez diligent

La rétroaction a une date limite de validité, ne tardez pas trop avant de formuler vos commentaires.

Fournissez votre rétroaction officielle en privé

L'entretien doit avoir lieu en privé et respecter la définition que se fait l'employé de la confidentialité.

Prenez garde aux conseils

Les gens recherchent davantage une oreille attentive que des conseils. Il est préférable de ne pas tenter de régler les problèmes de l'employé, mais plutôt de l'aider à mieux les cerner, à en comprendre l'origine et à déterminer par lui-même comment les résoudre.

Favorisez le dialogue

La rétroaction a pour but d'ouvrir la porte au dialogue et non de la refermer.

Comparez :

Une déclaration accusatrice débutant par « vous » :

Vous ne savez pas comment écouter les autres.

Une déclaration neutre débutant par « je » :

Parfois, lorsque nous discutons, je ne suis pas sûr que vous comprenez tout ce que je dis.

Une idée :

*La Powell River Employment Program Society (PREPS), à Powell River, en C.-B., inclut dans son rapport sur l'évaluation du rendement une case à cocher par les membres du personnel pour indiquer s'ils sont d'accord ou non avec le rapport. Reportez-vous à la **Boîte à outils de la supervision** pour voir un modèle de formulaire.*

Après la rencontre, vous devrez rédiger un rapport final sur l'évaluation du rendement. Le contenu du rapport ne devrait pas surprendre l'employé puisqu'il porte essentiellement sur les résultats de votre rencontre. Ce dernier devrait prendre connaissance de l'ébauche du rapport avant la rédaction de la version finale. Au cours de la rencontre, entendez-vous sur une date limite de remise de la version préliminaire.

L'employé devrait signer la version finale afin de confirmer qu'il l'a lue et a eu l'occasion de contribuer aux observations. Par sa signature, l'employé ne signifie pas nécessairement qu'il est d'accord avec les résultats de l'évaluation. Si l'employé refuse de signer, cela peut être noté dans le rapport.

Remettez à l'employé un exemplaire du rapport et conservez-en aussi un exemplaire dans son dossier.

Utilisation des cotes

Vous pouvez créer un système de cotation destiné à évaluer le rendement global de l'employé ainsi que des aspects particuliers du rendement. Si vous choisissez d'employer des cotes, vous devrez auparavant établir quelles sont les attentes de base en matière de rendement.

Vous pouvez adopter l'échelle de cotation en cinq points ci-dessous, adaptée d'une échelle utilisée à *University of California*, à San Diego :

- E = Exceptionnel : le rendement est généralement remarquable.
- S = Surpasse les attentes : le rendement surpasse généralement les attentes.
- X = Excellent rendement : répond généralement aux attentes et les surpasse parfois.
- A = Amélioration nécessaire : le rendement est parfois en deçà des attentes.
- I = Insatisfaisant : le rendement est généralement inférieur aux attentes.

Ou encore l'échelle en trois points ci-dessous, provenant de l'organisme *Powell River Employment Program Society*, en C.-B. (Merci!) :

- C = Compétent.
- G = Généralement compétent.
- A = A besoin d'aide.

Une crise d'identité?

L'évaluation du rendement tous azimuts est connue sous diverses appellations : évaluation par les pairs, rétroaction multisources, rétroaction à évaluateurs multiples, évaluation à évaluateurs multiples, évaluation à 360 degrés et rétroaction ascendante, pour ne nommer que celles-là.

L'évaluation tous azimuts désigne un processus réciproque ou à 360 degrés. Traditionnellement, l'évaluation du rendement se déroule à sens unique, soit du superviseur à l'employé. Par contre, selon la méthode tous azimuts, le superviseur, les pairs et l'employé même font tous une évaluation de ce dernier. L'autoévaluation est ensuite comparée aux évaluations du superviseur et des pairs.

Dans une certaine mesure, nous avons déjà abordé la méthode tous azimuts, puisque nous avons suggéré que l'évaluation du rendement inclue une autoévaluation. Bien que semblable, la méthode tous azimuts exige une planification à plus grande échelle car elle fait intervenir un plus grand nombre de personnes.

Si vous souhaitez employer la méthode tous azimuts, vous devrez prendre en considération les deux questions suivantes :

Cette méthode exige l'engagement de tous les participants au projet

Pour que la méthode tous azimuts soit efficace, elle doit rallier tous les participants au projet. Son principal intérêt réside peut-être dans le fait qu'elle est compatible avec le modèle du PACE/PCNP (reportez-vous au chapitre 1 pour plus de détails sur le modèle). L'évaluation tous azimuts favorise la participation du personnel, l'habilitation et le renforcement des capacités, caractéristiques du modèle du PACE/PCNP.

La formation des participants peut se révéler nécessaire

Tant les évaluateurs que les évalués doivent y être préparés. En plus d'une orientation générale, une formation dans les domaines suivants pourrait se révéler nécessaire :

- Les grandes lignes de la rétroaction tous azimuts.
- Les questions de confidentialité et la propriété des résultats du sondage.
- Les techniques d'une rétroaction constructive.
- Comment réagir à la rétroaction des pairs.



Quand les choses ne vont plus

La résolution de problèmes

La présente trousse ne peut vraisemblablement fournir des solutions à tous les problèmes en milieu de travail (pour une perspective plus positive, voyez-les comme des occasions de mettre à profit vos compétences de gestionnaire). Toutefois, vous disposez d'une technique globale de résolution de problèmes lorsque la solution n'est pas évidente. Cette méthode peut être utilisée par une seule personne ou par un groupe. Elle ne règlera peut-être pas tous vos problèmes, mais elle propose des lignes directrices de base intéressantes :

1. Prenez le temps de cerner et de comprendre le problème

a. Commencez par vous poser les questions suivantes :

- **Quoi** : Qu'est-ce qui vous fait croire qu'il y a un problème ?
- **Quand** : À quel moment le problème se manifeste-t-il?
- **Où** : Où se manifeste-t-il?
- **Comment** : De quelle façon se manifeste-t-il?
- **Qui** : Quelles sont les personnes concernées?
- **Pourquoi** : Quelle est la cause du problème?

b. Décrivez brièvement le problème par écrit. Indiquez ce qui se produit réellement par opposition à ce qui devrait se produire. N'oubliez pas d'examiner vos propres sentiments et ceux de vos collègues vis-à-vis de la situation. Demandez-vous si vos sentiments influent sur votre perception du problème.

c. Si vous concluez qu'il y a plus d'un problème, décidez lequel doit être traité en premier. Distinguez les problèmes importants des problèmes urgents (les problèmes importants peuvent être à l'origine des problèmes urgents). Reportez-vous à la page 5.7 pour plus de détails sur la distinction entre les problèmes urgents et importants.

2. Cherchez les causes possibles

a. Obtenez l'avis des personnes concernées par le problème, c'est-à-dire les personnes qui en sont témoins ou que cela affecte.

b. Prenez des notes et inscrivez la cause du problème selon vous – quoi, où, quand, comment, qui et pourquoi.

3. Déterminez quelles sont vos options

a. Faites un remue-méninges. Lors de la séance de remue-méninges, ne portez pas de jugement sur les idées émises. Contentez-vous de les noter.

b. Éliminez les idées les moins pertinentes et décidez quelles sont les meilleures solutions.

Demeurez positif

Au lieu de dire :

« Qui est le coupable? »

Dites plutôt :

« Qui est concerné/affecté? »



Quand les choses ne vont plus

La résolution de problèmes (suite)

4. Optez pour la meilleure solution

- a. Lorsque vous examinez les différentes possibilités, demandez-vous :
 - Quelle solution est la plus susceptible de résoudre le problème à long terme?
 - Cette solution est-elle réaliste? Combien cela coûtera-t-il en temps et en argent?
 - Cette solution est-elle risquée?

5. Prenez des mesures concrètes

- a. Décrivez quelle sera la situation lorsque le problème aura été résolu.
- b. Décidez des mesures à prendre.
- c. Déterminez les indicateurs qui serviront à surveiller le progrès.
- d. Décidez quelles seront les ressources nécessaires.
- e. Établissez un plan.
- f. Sélectionnez des personnes (incluant vous-même peut-être) pour mettre le plan à exécution.
- g. Élaborez le plan d'action (incluant les étapes « a » à « f » ci-dessus) et distribuez-le à toutes les personnes concernées.

6. Surveillez et évaluez vos progrès

- a. Surveillez les indicateurs du succès :
 - Obtenez-vous les résultats escomptés?
 - Le calendrier du plan est-il respecté?
- b. Si vous constatez que les progrès sont insuffisants, tentez de rectifier le plan (p. ex., modifiez le calendrier, trouvez de nouvelles idées, allouez davantage de ressources).
- c. Examinez la situation et comparez-la aux prévisions que vous avez faites à l'étape 5a.
- d. Penchez-vous sur le processus, demandez-vous ce que vous en avez retiré et comment il pourrait être amélioré la prochaine fois.



Quand les choses ne vont plus

La gestion des conflits

Un conflit peut être constructif ou destructeur. Il peut en naître de la rancœur, cette mauvaise conseillère, ou, s'il est bien géré, il peut à l'inverse favoriser la compréhension, inspiratrice des bonnes décisions. Les deux pages qui suivent présentent cinq approches de la gestion de conflit, applicables à des conflits entre individus ou même entre organisations.

L'évitement des conflits

Dans cette approche, les parties se retirent tout simplement du conflit.

Avantages

L'évitement des conflits correspond à la philosophie du « vivre et laisser vivre » et aide à préserver la paix. Il peut être utile dans les cas où la résolution du conflit entraînerait une trop grande perte de temps, ou lorsqu'une approche plus directe pourrait provoquer du ressentiment et aggraver les choses.

Inconvénients

Le conflit n'est pas résolu et persiste. Il ne disparaîtra pas par magie.

La conciliation

Une des parties engagées dans le conflit donne raison aux autres.

Avantages

Comme pour l'évitement des conflits, la conciliation peut bien fonctionner dans des cas où la situation prise dans son ensemble le justifie. On ne veut pas se perdre dans les détails.

Inconvénients

La partie conciliante peut manquer une occasion de parvenir à un règlement satisfaisant du conflit. De plus, elle s'exclut ainsi de la prise de décision et peut être perçue comme une personne dont on peut abuser facilement.

La solution de blanc et noir

Ici, les parties usent de stratégies de pouvoir ou d'autres méthodes pour parvenir à leurs fins.

Avantages

Dans certaines situations, il est clair qu'une des parties a vraiment raison, et cette approche permet de prendre la décision la plus valable. Lorsqu'elle se passe dans un climat de confiance réciproque, la confrontation engendrée est parfois un bon moyen d'en arriver à la meilleure décision possible.

Inconvénients

La confrontation peut virer à une lutte de pouvoir peu élégante et risque vraiment de gâter les relations entre les parties. Les perdants peuvent alors ressentir de l'amertume ou de la rancune et, à plus ou moins long terme, d'autres conflits malsains pourraient surgir.

Pour plus d'informations :

La plus grande partie de l'information sur la gestion des conflits présentée ici est extraite du livre *Supervisor Savvy* (voir référence en page 7.19).



Quand les choses ne vont plus

La gestion des conflits (suite)

Le compromis

Cette méthode de résolution de conflit mise davantage sur la coopération. Les parties réussissent à trouver un terrain d'entente, le plus souvent par un partage équitable des gains et des pertes.

Avantages

Le compromis est une solution gagnante pour toutes les parties grâce à laquelle elles peuvent aller de l'avant sans arrière-pensée. Le compromis peut préserver ou rétablir de bonnes relations parce qu'il présuppose que la négociation se fait en toute bonne foi.

Inconvénients

Le compromis peut se faire aux dépens d'une décision plus appropriée. Il se peut que l'on doive sacrifier une bonne idée pour satisfaire une des parties. En fin de compte, on peut en arriver à une résolution de conflit qui ne convient tout à fait à personne et qui sera acceptée plutôt que pleinement embrassée.

La collaboration

La collaboration est une autre méthode de résolution de conflit basée sur la coopération, mais elle va un peu plus loin. En effet, les parties font directement face au conflit pour travailler à sa résolution.

Avantages

La collaboration est la méthode idéale de résolution de conflit parce qu'elle va à la source même du problème. Dans cette approche, les parties deviennent de vrais partenaires et s'efforcent de trouver une solution avantageuse, et non pas seulement acceptable, pour les deux.

Inconvénients

Parce qu'elle requiert le plus de temps et d'énergie, et qu'elle est peut-être la plus pénible, la collaboration est probablement l'approche la plus risquée. Effectivement, les parties doivent s'attendre à être confrontées à des problèmes qu'elles préféreraient peut-être ne pas voir.

La collaboration étant l'approche la plus difficile, voici quelques conseils qui pourront vous aider :

- Entendez-vous sur le but à atteindre.
- Faites preuve de souplesse.
- Partagez ouvertement l'information dont vous disposez.
- Évitez les discussions et méfiez-vous des débordements d'émotions.
- Mettez-vous à la place des autres.
- Posez des questions pour mieux comprendre les points de vue divergents.
- Assurez-vous que chacun a intérêt à ce que le conflit soit résolu.
- Reconnaissez la participation de chacun dans la résolution du conflit.



Quand les choses ne vont plus

Le traitement des griefs

Pour éviter d'avoir à faire face à des griefs (plaintes d'employés), il faut tenir compte des sources d'insatisfaction qui peuvent amener un employé à y avoir recours. Un superviseur efficace et proactif doit les déceler rapidement et prendre les mesures nécessaires avant que la situation ne s'aggrave.

En réalité, vous ne pouvez pas anticiper tous les problèmes et il est fort probable que vous aurez un jour à faire face à une plainte.

Vous devriez prévoir un formulaire de procédure de grief dans votre politique de gestion du personnel. Un document écrit indique clairement aux employés la procédure à suivre en cas de plainte. De plus, il suggère que l'employé peut exposer ses problèmes en toute confiance et qu'il sera entendu. Le simple fait d'écouter une plainte représente souvent la moitié de la solution.

Fonctionnement d'une procédure de grief

1. Assurez-vous que tous les employés la connaissent bien

La procédure devrait faire partie de la politique de gestion du personnel et être incluse dans le guide de l'employé (ou dans la trousse d'orientation). Il serait même utile de revoir la procédure pendant le processus d'orientation, lors de discussions sur la culture organisationnelle de votre projet.

Quoi qu'il en soit, les superviseurs devraient informer les employés que des procédures officielles existent en cas de grief et qu'ils sont toujours les bienvenus pour discuter de leurs problèmes.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la **Boîte à outils de la supervision** pour voir un modèle de la procédure de grief



Quand les choses ne vont plus

Le traitement des griefs (suite)

2. Parlez-en à l'employé ou au superviseur

Pour régler un problème, il suffit souvent d'en parler. Lors de la rencontre avec l'employé, respectez les étapes suivantes :

- a. Assurez-vous que l'employé se sent à l'aise et faites en sorte de ne pas être dérangé. Pendant toute la conversation, établissez un climat de confiance et manifestez un intérêt sincère.
- b. Écoutez attentivement l'employé afin de comprendre le problème dans son ensemble, et non pas uniquement la cause immédiate.
- c. Exprimez votre point de vue sur la situation.
- d. Une fois exposés les deux côtés de l'histoire, essayez de trouver une solution satisfaisante pour les deux. Si vous n'y parvenez pas, accordez-vous plus de temps de réflexion et planifiez une autre rencontre.
- e. Faites un suivi. Assurez-vous de mettre la décision prise en application. Tenez également vos promesses, faute de quoi les employés perdront confiance en vous et dans la procédure de grief.

3. Si le désaccord persiste, ayez recours à un « médiateur »

Si deux rencontres ne suffisent pas pour corriger la situation, il est probablement temps de recourir à un médiateur, c'est-à-dire une personne apportant un point de vue neutre et sans parti pris. Un bon médiateur ne propose pas de solutions arrêtées; il aide les deux parties à voir la situation plus clairement, à explorer diverses options et à trouver leurs propres solutions.

Mais peut-être aussi est-il temps de passer à l'action et de prendre une décision. En fin de compte, c'est le conseil d'administration de votre projet qui doit prendre la décision finale dans le cas d'un grief. Parfois, le conseil délègue la responsabilité de ces décisions à un superviseur ou à un gestionnaire. La procédure de grief écrite devrait désigner clairement la personne autorisée à prendre la décision finale. Si un employé est insatisfait de cette décision, il a alors le droit d'en appeler devant l'organisme provincial de main-d'œuvre.



Quand les choses ne vont plus

Une discipline positive et progressive

Pour établir une bonne discipline parmi les employés, il est important que les attentes soient claires pour les deux parties, ce qui nous renvoie au plan stratégique. C'est lui qui définit ces attentes en terme de réalisation (valeurs, buts, objectifs et plans d'action écrits). À leur tour, celles-ci sont intégrées aux descriptions de poste (normes d'emploi) et finalement traduites dans les politiques de gestion du personnel relatives au bon comportement des employés.

La communication au personnel des attentes touchant au comportement est un travail continu. Une fois définies, celles-ci doivent être transmises aux employés. C'est seulement lorsque les règles sont connues de tous que la discipline peut être exercée équitablement.

Pour être efficace, la discipline se doit d'être **positive** et **progressive**.

La discipline positive

La discipline positive repose avant tout sur une compréhension réciproque des attentes et sur le soutien aux employés.

Voici quelques lignes directrices pour favoriser une discipline positive :

- Les règles et les procédures disciplinaires sont raisonnables.
- Le personnel participe de manière significative à l'élaboration de ces règles.
- Le personnel et la direction s'entendent sur les attentes, les règles et les normes relatives au comportement, et sur leurs conséquences.
- Le respect des règles disciplinaires est souligné et récompensé.
- Les questions de comportement sont abordées en toute justice et basées uniquement sur des faits.
- Il existe une procédure permettant aux employés d'en appeler des décisions.

La discipline progressive

Elle consiste à appliquer des mesures disciplinaires graduelles, de plus en plus sévères, pour faire face à des problèmes de comportement répétés chez un employé. Cette approche donne à l'employé toutes les chances possibles de corriger son comportement. Elle représente une méthode sûre dans les cas où des problèmes de discipline exigeraient des mesures punitives plus sérieuses, telles que la suspension ou le congédiement. De plus, elle permet de prévoir des conséquences proportionnelles à la gravité du problème.

Cette approche comporte quatre niveaux :

1. Problème mineur – discussion non officielle

Dès l'apparition du comportement répréhensible, abordez le sujet de vive voix avec l'employé. Faites-le en privé, jamais devant témoins. Ne passez surtout pas la situation sous silence, ou n'attendez pas l'évaluation du rendement de l'employé pour en parler. Soyez bref, direct, professionnel et constructif.



Quand les choses ne vont plus

Une discipline positive et progressive (suite)

2. Premier incident – avertissement verbal

Rencontrez l'employé en privé et mettez en pratique les principes d'une rétroaction constructive (voir la page 5.15) :

- **Soyez clair et précis** : exposez le problème et vos attentes (celles-ci auraient dû être communiquées clairement à l'employé au moment de l'embauche).
- **Soyez constructif** : décrivez le comportement souhaité et offrez du soutien (formation, nouvelles procédures de travail, etc.) pouvant aider l'employé à régler le problème.
- **Concentrez-vous sur le comportement** : c'est le comportement et non la personne qui est en cause.
- **Soyez diligent** : agissez dans les plus brefs délais.
- **Écoutez attentivement et favorisez le dialogue** : laissez l'employé exprimer son point de vue.
- **Restez calme, ferme et cohérent** : ne proférez pas de menaces et ne vous disputez pas avec l'employé.
- **Prenez des notes et rédigez un rapport** : faites-en une copie pour vous et pour l'employé (voir à l'étape 3 ci-dessous le contenu du rapport). Les notes et le rapport peuvent s'avérer utiles plus tard si le problème persiste.
- **Faites un suivi** : déterminez les mesures correctives à prendre et travaillez avec l'employé afin de corriger la situation.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la **Boîte à outils de la supervision** pour voir des modèles de formulaires écrits de mesures disciplinaires.

Deuxième incident

À ce stade-ci, il serait bon d'envisager de nouvelles fonctions pour l'employé.

Troisième incident

À cette étape, il est recommandé de consulter un avocat.

3. Deuxième incident – avertissement écrit

Si le mauvais comportement se reproduit dans les deux mois suivants, remettez un avertissement écrit à l'employé. Cette démarche doit toujours se faire en privé et obéit aux mêmes règles que la première rencontre. L'avertissement écrit devrait comprendre :

- La description du comportement en cause.
- Les détails de l'avertissement verbal et les mesures qui ont été prises.
- Les mesures à prendre pour corriger la mauvaise conduite.
- Les conséquences de toute mauvaise conduite, présente ou future, pour l'employé.

4. Troisième incident – envisagez des mesures plus sévères

Ce n'est qu'avec beaucoup de précautions que l'on envisagera des moyens plus sévères : nouvelle période d'essai, congé, suspension, et surtout congédiement (voir nos conseils sur le congédiement à la page 5.26).



Quand les choses ne vont plus

Dernier recours : le congédiement

Consultez un avocat!

Nous avons fait un survol très bref du processus de congédiement, mais il y a beaucoup d'autres détails importants. Si vous devez congédier un employé, nous vous recommandons fortement de consulter un avocat pour vous guider et vous protéger pendant le processus.

Pour plus d'informations :

Reportez-vous à la **Boîte à outils de la supervision** pour voir un modèle de lettre de congédiement et obtenir des lignes directrices relatives à une entrevue de cessation d'emploi.

Documents, s'il vous plaît!

Il est très important d'avoir des rapports écrits des mesures disciplinaires prises contre un employé. Vous serez ainsi protégé si l'employé décide de contester son congédiement. Il sera alors plus facile de justifier votre décision et de prouver que vous avez respecté toutes les normes du travail.

Le congédiement peut être envisagé dans les cas d'incidents très graves (p. ex. le vol), ou après que toutes les mesures disciplinaires visant à corriger un comportement inacceptable auront échoué. Si vous devez congédier un employé, voici les étapes à suivre :

Réfléchissez très sérieusement

Pour vous éviter la responsabilité d'un renvoi injustifié, prenez toutes les précautions nécessaires. Envisagez le congédiement seulement si vous remplissez les conditions suivantes :

- Vous détenez la preuve irréfutable que le mauvais comportement en cause enfreint l'entente de travail vous liant à l'employé.
- Votre politique de gestion du personnel décrit clairement les procédures de congédiement ainsi que les personnes autorisées à les appliquer et l'employé a signé pour confirmer qu'il en a pris connaissance.
- Vous avez suivi la procédure de la discipline progressive méticuleusement et avez épuisé toutes les solutions raisonnables.
- Vous avez suivi les procédures de congédiement à la lettre.
- Vous avez pris le temps nécessaire pour bien évaluer votre décision.
- Vous avez consulté les lois du travail de la province, un avocat, votre conseil d'administration ainsi que le premier dirigeant de l'organisme parrain de votre projet.

Optez pour un règlement

Les employés congédiés peuvent avoir droit à des paiements de fin de service. Vous pouvez choisir d'offrir un règlement forfaitaire afin d'éviter une poursuite judiciaire ou tout autre problème causé par un ancien employé mécontent.

Rédigez une lettre de congédiement

La lettre de congédiement est le document officiel ratifiant votre décision. Elle doit être aussi brève que possible et informer seulement du congédiement de l'employé et de la date du renvoi. Elle peut aussi servir à indiquer à l'employé les dispositions prises pour les paiements de fin de service et autres paiements qui lui sont dus.

Si possible, terminez la lettre sur une note positive en remerciant l'employé. Un simple merci ne coûte rien et peut apaiser les rancœurs et ainsi faciliter les contacts futurs.

Planifiez une rencontre de congédiement avec l'employé

Lors de cette rencontre, présentez-lui la lettre de congédiement et indiquez-lui la procédure à suivre. Demandez-lui de vous rendre les clés en sa possession et laissez-lui le temps de récupérer ses effets personnels (sous surveillance si nécessaire). Le cas échéant, changez les serrures et les mots de passe du système téléphonique, etc.

La rencontre devrait être courte (cinq ou dix minutes). Son but n'est pas de fournir à l'employé l'occasion de discuter de la décision. Faites un rapport écrit de la conversation et ajoutez-le au dossier.

L'entrevue de départ

Pour se quitter sur une note positive

L'entrevue de départ permet à l'employé et à son superviseur de mettre fin à leur relation de travail et de se quitter en bons termes.

L'entrevue de départ a plusieurs buts dont les suivants :

- Recueillir les commentaires de l'employé sur son expérience dans le projet.
- Déterminer les compétences requises pour l'employé qui le remplacera.
- Vérifier les derniers détails à régler.
- Permettre à l'employé et à son superviseur de mettre fin à leur relation de façon positive (comme le titre l'indique).

Quels que soient les sujets discutés, assurez-vous auparavant que l'employé comprenne bien le but de la rencontre.

L'entrevue de départ devrait avoir lieu au cours des derniers jours de travail de l'employé ou dans la semaine suivant son départ. Elle pourrait se tenir dans votre bureau ou lors d'un déjeuner, selon les rapports que vous avez avec lui, mais quel que soit l'endroit choisi, il devra favoriser une discussion franche et ouverte.

Faire ou ne pas faire une entrevue

Il arrive que l'employé refuse cette entrevue, par exemple, lorsque les circonstances de son départ sont difficiles et qu'il ne veut plus avoir affaire au projet. Respectez sa décision, car l'entrevue ne donnerait alors rien de bon.

Par contre, il peut ne pas vouloir vous rencontrer personnellement, mais accepter une entrevue avec un autre responsable du projet.

Il est préférable de faire une entrevue de départ même avec des employés qui n'ont travaillé au projet que brièvement. Il se peut que vous n'en retiriez pas grand-chose, mais l'employé gardera ainsi une bonne impression du projet.

Pour plus d'informations :

Cette page s'est fortement inspirée du livre de Paula MacLean *The Supervisor's Big Book of Answers*. Vous trouverez la référence à la page 7.19.

Reportez-vous aussi à la **Boîte à outils de la supervision** pour voir un modèle d'entrevue de départ.

Au sujet des superviseurs

Dans le coin des partenariats du chapitre sur l'embauche (page 3.18), nous avons vu que les partenaires usent d'approches différentes, propres à leur situation particulière. Il en va de même pour la supervision; l'approche peut être plus centralisée ou plus autonome.

Chaque approche présente des avantages et des inconvénients. Une approche centralisée favorise la cohérence entre les partenaires, puisque la supervision est assurée par une seule personne. Par contre, le superviseur peut se trouver loin de l'employé (au propre et au figuré) et être incapable de fournir encadrement et soutien sur place. À l'inverse, une approche plus autonome signifie plus de supervision sur les lieux, mais la cohérence en matière d'encadrement peut laisser à désirer.

Idéalement, chaque partenaire devrait décider de la meilleure approche pour son projet et trouver des moyens de remédier aux limites de celle-ci. Une approche plus autonome exige plus de communication entre les partenaires afin que les méthodes et les priorités soient les mêmes pour tous les superviseurs. Notez par ailleurs que dans l'approche centralisée, les déplacements du superviseur risquent de justifier un budget de voyage plus important.

Au sujet des supervisés

Les partenaires doivent travailler ensemble à la coordination de la supervision entre le superviseur du projet et les superviseurs des partenaires. Il est conseillé de considérer tous les employés travaillant au projet comme des employés du projet, même s'ils sont les employés d'un seul partenaire. On verra ainsi clairement la volonté des projets du PACE/PCNP de fournir un soutien et un encadrement efficaces à tous les membres de l'équipe.

Les politiques conflictuelles entre partenaires

Dans le cadre de la supervision des partenaires, les questions de politiques ont aussi leur importance. Il arrive que les politiques de gestion du personnel d'un partenaire diffèrent ou entrent en conflit avec celles d'un autre partenaire ou avec les projets du PACE/PCNP.

Les partenaires devront alors s'entendre pour harmoniser les politiques ou (ce qui est plus probable) décider de la politique à appliquer dans chaque situation. Par exemple, dans le cas où un employé doit effectuer des visites à domicile pour son employeur (un partenaire) dans une collectivité, et d'autres visites dans une autre collectivité pour les projets du PACE/PCNP.

Une idée :

Le réseau *MotherCare* du comté de Simcoe suggère, dans un contexte de partenariat, que l'on passe en revue les méthodes d'interaction des employés avec les partenaires communautaires au cours de l'évaluation du rendement.

La boîte à outils de la supervision



La bibliothèque du directeur de projet (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Agenda annuel du gestionnaire de projet (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Guide des réunions du personnel (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Évaluation du rendement de l'employé (3 pages)

Powell River Employment Program Society (Powell River, C.-B.)

Évaluation du rendement du coordonnateur de programme (5 pages)

Powell River Employment Program Society (Powell River, C.-B.)

Procédure de grief (1 page)

Kids West (Alberton, Î.-P.-É.)

Rapport d'incident (membre du personnel) (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Avertissement écrit (1 page)

YWCA Crabtree Corner (Vancouver, C.-B.)

Prolongation de la période d'essai (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Avis de suspension (1 page)

YWCA Crabtree Corner (Vancouver, C.-B.)

Lettre de congédiement (1 page)

Connections (Lanark County, Ont.)

Lignes directrices d'une entrevue de cessation d'emploi (1 page)

The Pas Family Resource Centre (The Pas, Man.)

Formulaire d'entrevue de départ (1 page)

Powell River Employment Program Society (Powell River, C.-B.)

La bibliothèque du directeur de projet

Tous les documents de travail indispensables à portée de la main.

Les guides paraissent annuellement – seule l'information courante se trouve dans ces classeurs.

1 Guide du conseil d'administration	2 Guide du personnel	3 Guide du programme
Membres du conseil en place et postes correspondants Règlements Mise sur pied du conseil d'administration Procès-verbaux Rapports du Comité consultatif Rapports du directeur Plan stratégique	Tableau de service Descriptions de poste Procédures et politiques de gestion du personnel Calendriers récapitulatifs Orientation Évaluation du rendement Procès-verbaux du personnel Guide du bénévole	Aperçu des programmes Modèle logique de projet Évaluations Rapports aux bailleurs de fonds Formulaires de rapports Sommaires financiers Budgets

Agenda annuel

Premier trimestre	Pour	✓	Deuxième trimestre			Pour	✓	OCTOBRE	Pour	✓	JANVIER	Pour	✓
AVRIL Budget du 4 ^e trimestre Sommaire de projet du 4 ^e trimestre Nouvelles prévisions financières Nouveau budget Prévisions relatives aux nouveaux plans de travail Parachèvement des plans de travail de l'exercice précédent Rapport d'activité du directeur — mars	SC SC SC SC SC SC CA		JUILLET Échéance du budget du 1 ^{er} trimestre Sommaire de programme du 1 ^{er} trimestre Planification de la programmation estivale Rapport d'activité du directeur — juin	SC SC Pers. CA		OCTOBRE Échéance du budget du 2 ^e trimestre Sommaire de programme du 2 ^e trimestre Conférence de formation du personnel Koats for Kids (manteaux pour les enfants) Rapport d'activité du directeur — septembre	SC SC Pers. Prog. CA	JANVIER Échéance du budget du 3 ^e trimestre Sommaire de programme du 3 ^e trimestre Formation du personnel — programmes Rapport d'activité du directeur — décembre	SC SC Pers. CA				
MAI Vérification comptable Personnel estival : annonces, entrevues, embauche Examen des programmes Formation du personnel — programmes Rapport d'activité du directeur — avril	CA Prog. CA, coll. Pers. CA		AOÛT Planification de la programmation de l'automne Formation du personnel — programmes Rapport d'activité du directeur — juillet			NOVEMBRE Évaluation des membres du personnel Rapport d'activité du directeur — octobre	Pers. CA	FÉVRIER Demandes de financement — été Examen des politiques et des pratiques en matière de ressources humaines Formulaires T4 Rapport d'activité du directeur — janvier	Pers. CA Pers. CA				
JUIN Évaluation des membres du personnel Formation et orientation du personnel estival Recrutement des membres du conseil d'administration Rapport d'activité du directeur — mai	Pers. Prog. CA, coll. CA		SEPTEMBRE Assemblée générale annuelle - Orientation - Formation - Examen stratégique Activité de financement Rapport d'activité du directeur — août	CA Prog. CA		DÉCEMBRE Activité de financement Mise à jour des dossiers des membres du personnel Souper du conseil d'administration et du personnel Rapport d'activité du directeur — novembre	Prog. Pers. CA, pers. CA	MARS Activité de financement majeure Mise à jour de la base de données Rapport d'activité du directeur — février	Prog. Prog. CA				

Légende :

SC — Santé Canada
CA — Conseil d'administration
Prog. — Programme
Pers. — Personnel
Coll. — Collectivité

Réunion du personnel

(inscrire la date ici)

NOTA. Le format de réunion du personnel a été mis au point pour favoriser l'évaluation continue du rendement du personnel et offrir un registre permanent des activités et des responsabilités du personnel et de la direction. De plus, le format permet de documenter les processus de communication interne afin de faciliter la résolution des problèmes de rendement qui peuvent survenir à une date ultérieure.

Les réunions ont lieu tous les lundis, de 9 h à 11 h.


Le procès-verbal de la réunion est imprimé dans l'heure qui suit sa conclusion et il est distribué à tous les membres du personnel. Une copie est transmise au conseil d'administration. Le procès-verbal aide aussi le directeur à préparer ses rapports d'activité mensuels.

Personnes présentes :

(Prendre note de toutes les personnes présentes, y compris celles qui arrivent en retard sans motif valable — cela peut indiquer un modèle de performance si le comportement est répété.)

Personnes absentes :

(Prendre note des personnes excusées, qui vous ont fait part de leur absence avant la réunion, et des membres du personnel qui sont absents sans motif valable.)

Ordre du jour	Plan de travail
<p>1) Examen de la programmation (Inclure toutes les activités de programmation entreprises par votre projet.)</p> <p>1.1) Programmes sur l'art d'être parent (la discussion porte sur toutes les activités et la planification mises en œuvre la semaine dernière, y compris les séances, le nombre de participants, le rôle de l'animateur et les questions soulevées)</p> <p>1.2) Programmes pour les enfants Breakfast Buddies Salle de jeu communautaire Programme préscolaire Groupe de jeu parent-enfant Intervention et enrichissement</p> <p>1.3) Activités d'animation communautaire Présentation sur le syndrome d'alcoolisme foetal Visites à domicile Mom's Afternoon Out Cuisine communautaire Visiteurs du Centre</p> <p>1.4) Activités d'établissement de réseaux Groupe interagence sur le syndrome d'alcoolisme foetal Koats for Kids Kampaign (campagne de collecte de manteaux pour les enfants)</p> <p>2) Administration (Inclure les horaires de dotation en personnel et toute réaffectation du personnel, les questions de dotation en personnel telles que le calendrier des évaluations du rendement, les nouvelles demandes de fonds, le travail de coalition, les séances de formation à venir, les nouvelles politiques et les nouveaux programmes, les activités de reconnaissance du personnel, etc. — tout ce qui n'est pas directement relié à l'enregistrement des activités de programmation.)</p> <p>3) Questions du personnel (Les questions et les préoccupations nouvelles soumises par le personnel peuvent être acceptées de manière individuelle afin d'être inscrites à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Un problème important en matière de ressources humaines ne devrait pas apparaître dans le lieu de travail sans être connu des gestionnaires s'il est d'abord abordé sous la présente rubrique.)</p> <p>4) Questions de formation (Inclure les sujets de formation qui peuvent être traités en segments de 30 minutes (p. ex., tenue des dossiers des participants, compétences en observation et en rédaction de rapports, compétences en animation). Certains sujets peuvent faire l'objet d'une discussion additionnelle à la réunion suivante. Certains peuvent être présentés au cours des séances de formation interne des nouveaux membres du personnel ou des membres à l'essai. Il faut permettre au personnel de faire des présentations dans le cadre du plan de formation du projet.)</p>	<p>(Une tâche particulière est attribuée à tout travail lié au fonctionnement d'un programme, accompagnée d'une date d'échéance et du nom du membre du personnel responsable. Ainsi, l'attribution des tâches est claire, tout comme la responsabilité des membres du personnel visés. Les procès-verbaux des réunions antérieures sont utilisés à la réunion suivante pour vérifier l'exécution des tâches et les progrès des programmes.)</p> 

Évaluation du rendement de l'employé

Légende

S/O – Sans objet
B – Bon
S – Satisfaisant
A/R – Amélioration requise

- 1 mois
- 2 mois
- 3 mois
- Annuelle
- Autre

Nom _____

Date _____

Poste _____

Date de début d'emploi _____

Statut _____

Superviseur _____

But

Cette évaluation du rendement sert à identifier les points forts et les points faibles de l'employé et à élaborer avec lui un programme d'amélioration pratique. Des évaluations du rendement régulières donnent un portrait fidèle et permettent de suivre son évolution et ses progrès.

1. Qualité du travail

	S/O	B	S	A/R
1. Connaissance du travail tel que défini dans la description de poste				
2. Aptitude à planifier et à exécuter des tâches dans le cadre de son travail				
3. Aptitude à mener à bien les responsabilités et les tâches reliées au travail				
4. Emploi efficace des heures de travail				
Commentaires				

2. Efficacité

	S/O	B	S	A/R
1. Aptitude à mettre les consignes à exécution				
2. Aptitude à travailler de façon autonome				
3. Aptitude à travailler sous pression				
4. Aptitude à réagir efficacement aux urgences				
5. Aptitude à s'adapter aux changements de conditions de travail				
Commentaires				

3. Habiletés interpersonnelles

S/O B S A/R

	S/O	B	S	A/R
1. Habiletés en communication orale et écrite en français				
2. Capacité à déceler des changements dans la marche des affaires des clients et à les communiquer				
3. Respect envers les membres de l'équipe, leurs qualités individuelles et leurs efforts en vue de fournir le meilleur service possible				
4. Respect de la confidentialité au travail et dans les affaires personnelles				
5. Reconnaissance de la hiérarchie des responsabilités dans la structure organisationnelle				
6. Fait preuve de respect et de professionnalisme envers l'association et appuie ses décisions				
7. Fournit l'aide et la supervision nécessaires dans le cadre de la prestation de services aux clients				
8. Entretient des rapports professionnels avec les clients				
9. Peut travailler efficacement avec des clients ayant des valeurs et des styles de vie différents				
10. Projette toujours l'image d'un modèle positif auprès des clients et du personnel				
Commentaires				

4. Relations avec la collectivité

S/O B S A/R

	S/O	B	S	A/R
1. Dans le cadre de son travail pour l'association, fait preuve de professionnalisme dans toutes ses interactions avec la collectivité				
2. Entretient de bonnes relations de travail avec tous les professionnels en contact avec le client				
3. Comprend et utilise les moyens de communication reconnus pour traiter avec les professionnels associés au projet				
Commentaires				

Évaluation du rendement

Coordonnateur de programme Programme BOND

Nom de l'employé	_____
Date d'entrée en fonction	_____
Date de cette évaluation de rendement	_____
Date de la dernière évaluation	_____
Personnes présentes (noms et postes)	_____

Notes :

Les commentaires sont consignés séparément et joints au formulaire d'évaluation. Ils font partie intégrante de cette évaluation et donnent des précisions sur les cotes.

La description de poste devrait être revue en premier. Toute recommandation en vue de changements à ce document devrait être adressée au comité de gestion du personnel.

Une vérification au hasard des dossiers de clients sera effectuée par un professionnel du comité consultatif (chapitre 6).

Cotes :

C : l'employé est tout à fait compétent

G : l'employé est généralement compétent

D : l'employé développe ses compétences et aptitudes

1. Relations avec le personnel du programme et les bénévoles

- _____ Apporte encouragement et appui au personnel, entretient un bon moral et crée un milieu de travail stimulant.
- _____ Donne aux employés le sentiment de faire partie intégrante de l'ensemble du projet.
- _____ Encourage l'esprit d'équipe parmi les employés, tant dans le travail que dans la résolution de problèmes.
- _____ Donne aux employés l'information nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches.
- _____ Favorise le dialogue.
- _____ S'informe du travail de son personnel et de ses préoccupations.
- _____ Applique les mesures disciplinaires qui s'imposent.
- _____ Communique ses attentes à son personnel.
- _____ Donne des directives claires.
- _____ Dirige un programme à la fois officiel et non officiel d'évaluation du rendement des employés comprenant un plan d'amélioration.
- _____ Traite les conflits interpersonnels des employés avec efficacité.
- _____ Respecte les qualités et le rôle de chaque employé dans la prestation de services.
- _____ Délègue adéquatement les responsabilités et l'autorité.
- _____ Dirige efficacement les réunions de personnel.
- _____ S'assure que les employés comprennent et respectent les politiques et procédures et les changements qui y sont apportés (par ex. PREPS, programme BOND, santé et sécurité au travail, etc.).

2a. Relations avec le PREPS (conseil d'administration, administrateur, comptable)

- _____ Comprend et respecte la hiérarchie des responsabilités dans la structure organisationnelle.
- _____ Respecte l'organisme et appuie les décisions du conseil d'administration.
- _____ Applique les politiques et procédures du conseil d'administration et en fait le suivi au besoin.
- _____ Informe le conseil/l'administrateur des questions affectant le fonctionnement et l'administration du programme.
- _____ Informe le conseil/l'administrateur des dernières nouvelles et des nouveautés pouvant avoir un impact sur la prestation de services.
- _____ Discute avec le conseil/l'administrateur des problèmes qui pourraient justifier des changements de politique.

2b. Relations avec le Comité consultatif

- _____ Comprend le rôle du comité et se sert de son expertise (celle des membres et celle du comité dans son ensemble, p. ex. pour la consultation clinique).
- _____ Respecte le comité et appuie ses décisions.
- _____ Informe le comité des questions affectant le fonctionnement et l'administration du programme.
- _____ Informe le comité des dernières nouvelles et des nouveautés pouvant affecter la prestation de services.
- _____ Assiste aux réunions du comité et produit les rapports d'étape, tel que requis.

3. Relations avec la collectivité

- _____ Examine et traite les préoccupations et les plaintes de la collectivité et leur accorde l'importance voulue.
- _____ Crée et entretient des relations de travail constructives avec :
 - _____ le personnel de la Santé publique
 - _____ les professionnels de la santé et les fournisseurs de services
 - _____ les médecins
 - _____ les organismes communautaires
- _____ Crée et entretient de bonnes relations publiques avec :
 - _____ les gens d'affaires
 - _____ les organismes communautaires
- _____ Utilise les médias d'information locaux efficacement.
- _____ Plaide en faveur d'un appui continu au programme dans la collectivité.
- _____ Projette une image positive du programme et de l'organisation dans la collectivité.
- _____ Dans le cadre de son travail pour le programme, fait toujours preuve de professionnalisme dans ses rapports avec la collectivité.
- _____ Participe aux comités et aux activités communautaires profitables et pertinentes pour le programme et ses clients.
- _____ Se tient au courant des services et des ressources communautaires disponibles.
- _____ Utilise les ressources communautaires adéquatement.

4. Rendement professionnel

- _____ Comprend les attentes et les critères reliés au poste tels qu'énoncés dans la description de poste.
- _____ Respecte la confidentialité au travail et dans les affaires personnelles.
- _____ Établit des liens avec les clients.
- _____ Entretient de bonnes relations avec les clients.
- _____ Rédige des rapports pertinents et rigoureux (voir le paragraphe sur la vérification des dossiers).
- _____ Est toujours en quête de renseignements et de données utiles aux services du programme.
- _____ Pilote la planification du programme et son développement conformément aux directives de Santé Canada et du PCNP, tout en tenant compte des besoins de la collectivité.
- _____ Garde une vue d'ensemble de tous les aspects du fonctionnement du programme (p. ex., le service d'approche, le volet nutrition, les groupes, les cuisines communautaires).
- _____ Se conforme aux politiques et procédures du programme et du PREPS.
- _____ Au besoin, fait des recommandations en vue de changements aux politiques et procédures.
- _____ Fait preuve de leadership :
 - _____ Esprit d'initiative
 - _____ Esprit de décision
 - _____ Aptitude à motiver les autres
- _____ Participe au recrutement, à la sélection et à l'orientation des nouveaux employés et des bénévoles.
- _____ Manifeste de bonnes aptitudes pour la communication :
 - avec les clients : _____ oral _____ écrit
 - avec les professionnels : _____ oral _____ écrit
- _____ A une bonne capacité d'écoute avec les clients et les professionnels (p. ex., écoute les opinions contraires).
- _____ A de bonnes aptitudes pour la résolution de problèmes.
- _____ Accepte les critiques constructives et assume la responsabilité de ses erreurs.
- _____ Accepte volontiers de nouvelles responsabilités et de nouveaux défis.
- _____ Reconnaît l'apport des autres au projet.
- _____ Veille au maintien d'un milieu de travail sécuritaire, propre et organisé.
- _____ S'assure que les dépenses reliées au programme respectent les directives budgétaires.

Procédure de grief

Un grief est une divergence survenue parmi le personnel ou le conseil d'administration ou entre ces deux derniers au sujet de l'interprétation, de l'application et de l'administration de la politique de gestion du personnel ou de la description de poste, ou de sa violation présumée.

- Toutes les parties concernées sont en faveur d'un règlement rapide des plaintes.
- Il est convenu qu'un employé ne peut déposer un grief avant que le personnel n'ait eu la possibilité de corriger la situation.
- L'employé a cinq jours pour présenter une plainte au personnel. Si la plainte n'est pas réglée à cette étape là, l'employé peut la faire parvenir par écrit dans les dix prochains jours ouvrables au comité du personnel qui fera des recommandations au conseil d'administration. Le conseil répondra alors par écrit dans les quinze jours ouvrables suivants. Sur demande, un employé peut comparaître devant le conseil pour débattre de sa plainte. La décision du conseil d'administration est finale.

Rapport d'incident (membre du personnel)

Nom du membre du personnel : _____ Date : _____

Nature de l'incident (inclure le nom des témoins ou du plaignant) :

Infraction aux politiques ou aux procédures :

Mesures disciplinaires :

(recommandation de mesures correctives particulières — p. ex., formation, supervision, médiation, probation, etc.)

- Avertissement verbal (la signature du membre du personnel n'est pas requise pour un avertissement verbal)
- Premier avertissement écrit
- Deuxième avertissement écrit
- Troisième avertissement écrit
- Suspension
- Licenciement

Signature du membre du personnel

Date

Signature de l'employeur

Date

Destinataire :

xxxxx

Expéditeur :

xxxxx

Date :

Madame/Monsieur,

Au cours des trois derniers mois, nous avons discuté de votre comportement. Nous nous sommes rencontrés le *(indiquer la date)* à propos d'incidents survenus entre vous et des collègues de travail *(ou de clients)*. Vous n'avez fourni aucune explication raisonnable pour justifier votre conduite et du fait, vous ne semblez pas penser que vos actions étaient incorrectes. Je vous ai alors fait comprendre que votre attitude *(décrire le comportement)* devait changer et que vous deviez vous intégrer à « l'équipe ».

Veillez prendre note que cette lettre tient lieu d'avertissement écrit et qu'elle sera placée dans votre dossier personnel. Elle a pour but de vous aviser de corriger votre comportement et de mettre fin immédiatement à vos accès de colère. Votre conduite se devra d'être professionnelle en toutes circonstances. Si vous avez besoin d'éclaircissements, je vous engage à venir me trouver. Je m'attends à ce que vous fassiez les changements requis, faute de quoi des mesures disciplinaires plus sévères s'ensuivront.

Veillez agréer, Madame/Monsieur, mes salutations distinguées.

(Signature et titre)

c.c. : Délégué syndical (lorsque requis)
 Dossier du personnel

Note : Si nécessaire, préparez un plan d'action et joignez-le aux autres documents. Le plan d'action doit décrire le comportement souhaité et des résultats précis et mesurables, p. ex. **Aucun accès de colère ne sera toléré**; soyez poli avec les clients **en toutes circonstances**.

Prolongation de la période d'essai

Nom _____

Poste _____

Date de début d'emploi _____

Date de la fin de la période d'essai de six mois _____

Date de la fin de la période d'essai prolongée _____

Motifs de la prolongation :

Représentant du conseil d'administration

Date

Destinataire :
xxxxx
Expéditeur :
xxxxx
Date :

Madame/Monsieur,

N'ayant constaté aucune amélioration dans votre comportement, je désire vous informer que je suis dans l'obligation d'envisager des mesures plus sévères.

Nous avons discuté du problème à de nombreuses reprises, plus précisément le *(indiquer les dates)*. Vous avez reçu un avertissement écrit le *(indiquer la date)*. Lors de nos rencontres, je vous ai signifié de corriger la situation et d'agir avec professionnalisme en toutes circonstances.

Malgré tout, vous n'avez posé aucun geste pour remédier au problème. Le dernier incident signalé par *(employé ou client)* prouve que vous n'admettez pas que votre conduite est incorrecte.

Cette attitude est inacceptable et vous serez donc suspendu(e) sans salaire pendant *(indiquer la durée)*. Nous espérons que vous mettrez cette période de temps à profit pour réfléchir à la gravité de vos actes et reviendrez avec l'engagement de corriger le comportement en cause. Vous éviterez ainsi des mesures disciplinaires plus sévères pouvant aller jusqu'au congédiement.

Veuillez agréer, Madame/Monsieur, mes salutations distinguées.

(Signature et titre)

c.c. : Délégué syndical (lorsque requis)
Dossier du personnel

Note : Dans le cas où il serait nécessaire de révéler l'identité du membre du personnel ou du client, ce dernier devra en être clairement informé. S'il refuse d'être identifié, la plainte **ne pourra pas** être retenue.

Nom
Adresse
Ville

Date

Madame/Monsieur,

Cette lettre confirme votre rencontre du (date) avec (nom de la personne) de l'organisation AAA, au cours de laquelle vous avez été informé(e) que votre emploi chez (nom de l'organisation) prenait fin immédiatement. Comme on vous l'a expliqué à ce moment-là, et auparavant à de nombreuses occasions, l'organisation AAA s'interrogeait depuis un certain temps sur votre rendement au travail et sur vos compétences pour le poste de CCCCC.

Conformément à votre contrat de travail avec l'organisation AAA, à la signature du formulaire de cessation d'emploi ce dernier vous paiera, sous toutes réserves, une somme équivalant à trente (30) jours de salaire moins les retenues légales. Vous serez également dédommagé(e) pour tout salaire et toute prime de vacances impayés qui vous seraient dus au moment du congédiement.

Veillez rapporter immédiatement tout bien qui est la propriété de l'organisation AAA et qui serait en votre possession. Pour récupérer des effets personnels dans les locaux de l'organisation AAA, appelez-moi au _____ à n'importe quel moment d'ici la semaine prochaine, et je chargerai quelqu'un de vous rencontrer ou de vous les faire parvenir.

Pendant la durée de votre emploi chez l'organisation AAA, vous avez eu accès à de nombreux renseignements confidentiels. Je suis sûr que vous réalisez que votre engagement à respecter la confidentialité de ces renseignements subsiste même après la fin de votre emploi. Si vous êtes en possession de documents confidentiels, nous vous demandons de les renvoyer à l'organisation AAA, à l'attention de _____ .

Votre acceptation de cette offre constitue un renoncement total et définitif à toute réclamation que vous pourriez faire contre l'organisation AAA pour tout problème découlant de votre cessation d'emploi, y compris, mais non restreint à, toute réclamation de paiement tenant lieu d'avis ou toute autre allocation en vertu de la Loi sur les normes du travail ou le Code des droits de la personne de l'Ontario.

Veillez confirmer votre acceptation de cette offre en la signant et en la renvoyant à mon attention dans les cinq prochains jours ouvrables suivant la date indiquée ci-dessus.

Veillez agréer, Madame/Monsieur, mes salutations distinguées.

Directeur, Organisation AAA

Signature de l'employé(e)

Lu et accepté en ce _____ jour du mois de _____

Témoin (peut être le signataire de la lettre)

Lignes directrices d'une entrevue de cessation d'emploi

À l'intention des membres du conseil d'administration et des gestionnaires de programme

1. Indiquez le but de l'entrevue, soit la cessation d'emploi du membre du personnel.

Présentez les motifs du licenciement de manière claire et concise.

Ne discutez pas des questions de rendement avec le membre du personnel. Les réunions disciplinaires antérieures étaient l'endroit où ces questions ont été abordées.

Centrez la discussion sur les faits. Ne discutez pas de questions ou de relations personnelles.

2. Au moment de l'entrevue, la cessation d'emploi est finale et NON négociable.
3. Indiquez que le conseil d'administration et le gestionnaire de programme soutiennent la décision de cessation d'emploi.
4. Indiquez la date du départ du membre du personnel. Si la cessation d'emploi entre immédiatement en vigueur, procéder comme suit :

- faites préparer les documents suivants : chèque de paie final, fiche de cessation d'emploi, sommaire et paiement de la paie de vacances, des heures supplémentaires et des heures accumulées;
- précisez le processus de collecte des effets personnels sur le lieu de travail;
- vérifiez que la personne remette les clés, les codes, les fichiers de travail et le matériel en sa possession;
- identifiez la personne qui aidera le membre du personnel licencié à recueillir ses effets personnels et à remettre le matériel en sa possession.

Si la cessation d'emploi entre en vigueur dans les deux prochaines semaines, faites préparer les documents suivants :

- sommaire de la paie et des avantages sociaux à encaisser;
- liste des tâches à exécuter ou à transférer à d'autres membres du personnel au cours des jours d'emploi restants.

5. Remettez à la personne un sommaire écrit de tous les avantages sociaux qu'elle a accumulés :

- paie de vacances;
- heures supplémentaires;
- heures accumulées.

Indiquez la date d'expiration de l'admissibilité du membre du personnel aux régimes d'assurance-maladie, d'assurance invalidité, d'assurance-vie et de retraite, ainsi que des autres avantages sociaux.

6. Indiquez au membre du personnel licencié le nom de la personne qui communiquera avec lui pour discuter de toute question relative au Centre, ainsi que le nom de la personne avec qui il peut communiquer s'il a d'autres articles à retourner au Centre.
7. Mettez fin à l'entrevue en souhaitant à la personne vos meilleurs vœux de succès pour l'avenir.

L'entrevue N'A PAS pour objectif la discussion de diverses questions : c'est une entrevue de cessation d'emploi. L'entrevue doit être brève : utilisez un langage clair et concis et ne commencez pas une discussion des motifs du licenciement ou une négociation au sujet du licenciement. En cas d'incertitude, ne répondez pas aux demandes de renseignements. Reportez votre réponse à un autre moment, lorsque vous aurez le temps et l'information nécessaires pour aborder les questions soulevées.

Entrevue de départ du PREPS

Renseignements sur l'employé :

Nom _____

Date d'entrée en fonction _____

Poste ou programme le plus récent _____

Autres postes ou programmes _____

Dernière journée de travail _____

Raison de la fin de l'emploi (cocher la réponse correspondante)

- fin de la période d'emploi
- fin du poste ou du programme
- démission
- congédiement

Interrogateur (nom et poste) _____

Date de l'entrevue _____

1. Selon vous, quels étaient les aspects les plus agréables de votre travail?
2. Quels ont été vos plus grands succès et réalisations dans le cadre de votre emploi au sein du PREPS?
3. Quels ont été les plus grandes difficultés ou les plus grands défis de votre travail?
4. Croyez-vous avoir reçu la formation adéquate pour bien accomplir votre travail? Dans la négative, quelle formation aurait été bénéfique?
5. Sentiez-vous que vous aviez l'appui de la direction dans l'exercice de vos fonctions (p. ex. de votre superviseur, de l'administrateur, du conseil d'administration du PREPS)? Comment cet appui se manifestait-il? De quelle autre forme de soutien vous ou les autres employés pourriez bénéficier?
6. (Dans le cas d'une démission) Quels ont été les facteurs déterminants dans votre décision de démissionner?
7. Avez-vous des commentaires au sujet de vos conditions de travail (p. ex. les installations, l'équipement, l'horaire de travail, etc.)?
8. Avez-vous des commentaires au sujet de la dynamique de groupe parmi le personnel?
9. Avez-vous des recommandations à faire sur :
 - le programme pour lequel vous avez travaillé;
 - le personnel administratif;
 - le conseil d'administration du PREPS?
10. Accepteriez-vous de retravailler pour le PREPS?
11. Tout bien considéré, recommanderiez-vous le PREPS comme un bon endroit où travailler? Pourquoi?



À venir dans ce chapitre...

Chapitre 6 – La formation

La formation dans le cadre des projets du PACE/PCNP
Incidences et défis particuliers

Formation?
Nos suggestions...

Une organisation d'apprentissage
Au-delà de la formation

Le cycle de la formation
Un plan familial

Les buts et objectifs de la formation
Déterminez vos priorités

Les méthodes de formation
Comment choisir la bonne?

L'animation des séances de formation
Les bases de l'enseignement destiné aux adultes

Évaluer la formation
Pour examiner l'apprentissage

Faites le suivi!
Pour compléter le cycle de la formation

La formation et le roulement du personnel
Voir le bon côté des choses

Le coin des partenariats
Conseils pratiques

1

2

3

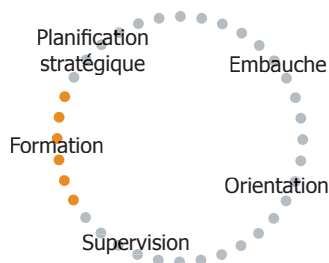
4

5

6

7

Phases de la gestion des RH



Ce que dit le sondage...

Au cours du sondage mené pour le RHFS, vous nous avez demandé de traiter les questions suivantes relatives à la formation :

- L'insuffisance de fonds consacrés à la formation
- L'accès à la formation des participants aux projets à emplacements multiples ou situés dans les régions isolées ou rurales
- Les contraintes de temps
- Les séances de formation qui éloignent le personnel du travail
- La diversité des besoins en formation au sein du personnel
- Les possibilités de trouver des formations adaptées et pertinentes à nos projets

Reportez-vous à la page 1.15 pour savoir quelles parties de la trousse portent sur ces questions.

La formation est la quatrième phase de la gestion des ressources humaines. Cependant, à l'instar de la supervision, il ne s'agit pas vraiment d'une phase, mais d'une activité qui découle du soutien continu offert aux employés à travers la supervision.

La formation fait selon nous partie intégrante du plan stratégique et de la gestion continue des ressources humaines. Elle ne constitue pas une activité supplémentaire, mais plutôt un élément de la structure sur laquelle se base la gestion d'un projet. En effet, l'élaboration d'un plan de formation du personnel est en grande partie effectuée lors de la planification stratégique, de la rédaction des descriptions de poste et de l'évaluation du rendement des employés. Ces activités, traitées dans d'autres chapitres de la présente trousse, jouent un rôle important dans le plan de formation.

Particularités du PACE/PCNP en matière de formation

Le PACE et le PCNP accordent une grande importance à la formation et au perfectionnement professionnel, pour les trois raisons principales suivantes :

- Les programmes PACE et PCNP sont encore au stade du développement. Il reste en effet beaucoup à apprendre sur ce qu'ils représentent et sur les moyens de les mener à bien. L'échange de connaissances et le partage d'expériences sont importants pour favoriser leur développement.
- Nombreux sont les projets qui embauchent des personnes qui n'ont pas l'expérience ou les compétences souhaitées pour les postes qu'elles occupent. Certains projets le font par choix, (ils recrutent des participants aux programmes dans le cadre d'une approche de développement communautaire), d'autres le font par nécessité (difficulté à attirer des personnes qualifiées pour les raisons suivantes : modicité des salaires, horaires à temps partiel, régions isolées, etc.).
- La formation des employés est une activité qui va de pair avec l'importance qu'accordent le PACE et le PCNP à la mise en valeur du potentiel de la collectivité. Les employés du PACE/PCNP sont, grâce à une formation approfondie, plus en mesure de veiller à la réalisation des buts et objectifs du projet. Les groupes prioritaires et la collectivité en recueillent les fruits.

Envisagez la formation comme un élément du processus d'apprentissage

Le perfectionnement professionnel ne doit pas être limité par votre budget de formation. Si la formation est une activité ponctuelle, l'apprentissage est en revanche un processus continu. Essayez de voir comment intégrer la formation dans un milieu d'apprentissage. L'évaluation du rendement, une supervision continue, les évaluations du projet, le réseautage et d'autres activités indépendantes des séances de formation sont autant d'éléments qui contribuent à enrichir les connaissances de l'employé.

Fixez-vous des buts de formation

La formation est beaucoup plus efficace lorsqu'elle est planifiée. Il n'y a pas d'inconvénient à profiter des occasions de formation lorsque celles-ci se présentent, mais méfiez-vous des stratégies opportunistes, elles risquent de ne pas satisfaire vos besoins en formation.

Intégrez la formation dans l'ensemble de vos activités

Les plans de formation les plus efficaces sont ceux reliés au plan stratégique, aux descriptions de poste, aux évaluations du rendement des employés et à l'évaluation du projet. Cette approche assure une formation qui correspond aux besoins du projet et des employés.

Maximisez votre investissement en formation par des évaluations et des suivis

N'attendez pas que les connaissances acquises perdent de leur fraîcheur. Évaluez les séances de formation pour déterminer si elles se sont bien passées et comment les améliorer; organisez également des activités de suivi après la formation pour que les employés retiennent ce qu'ils ont appris.

Pensez à former non seulement l'employé, mais toute sa personne

Le rôle principal de la formation est d'offrir aux employés le soutien dont ils ont besoin pour mieux exercer leurs responsabilités. Cependant, la formation peut favoriser aussi l'épanouissement personnel, en étendant ce soutien à l'ensemble de la personne. Le perfectionnement du personnel pourrait constituer l'un des buts du plan stratégique de votre projet.

Si vous ne deviez retenir qu'une notion de ce chapitre, ce serait la suivante : la meilleure formation est celle qui fait partie d'une stratégie d'apprentissage globale conforme au plan stratégique de votre projet.

Vous trouverez à partir de la page suivante des renseignements utiles sur l'élaboration d'un plan de formation. Quant à la présente section, elle brosse le portrait de ce que pourrait être un projet déterminé à devenir une organisation d'apprentissage.

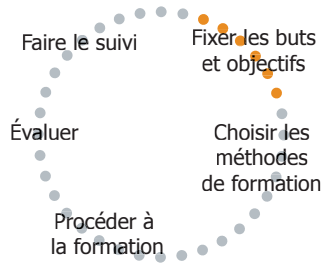
Qualités d'une organisation d'apprentissage

Une telle organisation reconnaît l'importance de l'apprentissage comme stratégie de réussite et en fait sa priorité absolue. Si votre projet est une organisation entièrement opérationnelle favorisant l'apprentissage, il est probablement doté des qualités suivantes :

- Le lieu de travail se caractérise par une atmosphère positive et pleine d'énergie.
- Les employés proposent régulièrement et avec beaucoup d'enthousiasme des idées et suggestions pour améliorer les services dispensés et les superviseurs les écoutent volontiers.
- Les membres du personnel travaillent en équipe et s'entraident.
- Le personnel essaie toujours de découvrir et d'explorer de nouveaux et de meilleurs moyens d'accomplir le travail.
- Lorsqu'un problème se présente, les employés collaborent pour lui trouver des solutions créatives.
- Certains jours sont réservés à la formation, mais chaque jour est une expérience d'apprentissage.

Si cette image vous semble familière, c'est peut-être parce que vous venez de lire le chapitre précédent qui porte sur la supervision. Comme mentionné à la page 6.1, la formation est une activité qui découle du soutien continu offert aux employés à travers la supervision.

Le cycle de la formation



Si vous avez déjà lu les chapitres précédents de cette trousse, le processus d'élaboration d'un plan de formation vous semblera sans nul doute familier. C'est un cycle composé de cinq étapes ou phases :

- 1. Fixer les buts et les objectifs de la formation.**
- 2. Choisir les méthodes de formation.**
- 3. Procéder à la formation.**
- 4. Évaluer la formation.**
- 5. Faire le suivi de la formation.**

Si votre plan stratégique est établi, un grand pas est déjà fait dans le processus d'évaluation des besoins généraux de votre projet en matière de formation. Vos descriptions de poste sont déjà rédigées? Encore mieux. Vous venez de finir les évaluations du rendement des employés? L'évaluation du programme aussi? Excellent! Vous êtes sur le point d'avoir un plan de formation entre les mains.

Passez en revue votre plan stratégique et décidez quels domaines de formation sont susceptibles d'appuyer les efforts déployés pour atteindre les buts et les objectifs de votre projet. Réexaminez aussi les descriptions de poste pour avoir une idée claire des responsabilités des employés et de leurs besoins éventuels. Cette étape sera peut-être déjà terminée (ou bien entamée) si vous avez fait l'évaluation du rendement des employés. En effet, celle-ci est le meilleur moyen d'identifier les besoins des employés.

Lorsque vous procédez à ce réexamen, posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que les employés ont besoin de savoir pour accomplir leur travail d'une manière satisfaisante?
- Quels sont les domaines où les employés ont besoin de perfectionnement?
- Y-a-t-il des changements dans le projet ou au sein de la collectivité qui nécessitent que les employés apprennent de nouvelles notions?
- Quels sont les domaines de formation qui intéressent les employés?

Buts généraux, objectifs SMART

N'oubliez pas, les buts sont généraux, mais les objectifs sont spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et temporels (**SMART**).

L'efficacité dans la simplicité

Limitez-vous à deux ou trois buts de formation, en leur associant des objectifs. Il est très possible que vous ne puissiez pas satisfaire en une année tous les besoins de formation identifiés, comme il peut arriver que les besoins du projet ne correspondent pas aux domaines d'intérêt des employés. L'établissement de priorités s'impose à ce stade. Voici ce que nous vous suggérons :

- Faites un remue-méninges pour dresser la liste des domaines pour lesquels une formation vous semble intéressante. Lors du remue-méninges, ne portez pas de jugement sur les idées émises, contentez-vous de les accepter et de les noter.
- Classez ensuite les idées en trois catégories : A (très bonne idée); B (très bonne idée potentielle); et C (pas une bonne idée). Le même procédé a été utilisé pour trier les CV (voir la page 3.9).
- Si les idées dans la catégorie A sont nombreuses, écartez toutes les idées dans les catégories B et C. Servez-vous des critères suivants pour sélectionner les meilleures idées :
 - À quel point la formation correspond-elle aux buts et objectifs de votre projet?
 - À quel point l'idée plaît-elle aux employés?
 - Est-elle faisable? Est-elle réaliste?
 - Est-elle à la mesure de vos moyens? Cette question rejoint parfois la précédente, mais pas toujours. Considérez les coûts éventuels suivants : animateurs, location d'un local, équipement, voyages, hébergement, livres, frais de scolarité, etc.

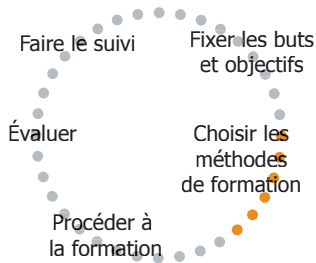
Une décision difficile

Comment choisir entre une idée de formation qui intéresse vraiment tous les employés et une autre qui correspond davantage au plan stratégique? Notre seul conseil pour vous est de faire de votre mieux. Vous allez probablement donner la préférence aux priorités du projet, mais n'oubliez pas que la formation que vous offrez doit répondre aux intérêts des employés. Si les employés ne s'y intéressent pas, elle ne sera pas efficace. Si vous faites participer les employés à la planification stratégique, il y aura plus de chances que leurs centres d'intérêt et les priorités du projet se rejoignent.

Les méthodes de formation

Quelle est la méthode qui vous convient?

Le cycle de la formation



Aucune formation n'est offerte dans notre région! Nous n'avons pas d'argent pour la formation!

Vous nous avez demandé d'aborder ces questions dans ce chapitre. Malheureusement, vous ne trouverez pas de chèques dans cette trousse... Mais la page 6.7 vous propose quelques idées qui pourront vous être utiles.

Il existe des méthodes de formation de toutes les formes et de toutes les couleurs. Cela vous étonne? Jetez un coup d'œil sur la page suivante. La question est de choisir quelle méthode adopter.

Dans le cas idéal où vos priorités de formation sont établies et le financement de la formation assuré, il ne vous reste qu'à choisir la méthode qui correspond à vos besoins et vos ressources.

Commencez par vous poser les questions suivantes :

- À qui s'adresse la formation?
- Quel est le montant dont nous disposons pour la formation?
- De combien de temps avons-nous besoin pour organiser une activité de formation?
- Est-ce que la formation peut être offerte sur place par un membre du personnel ou faut-il engager quelqu'un de l'extérieur?
- Quel est le degré de complexité du thème de la formation?
- Quand pouvons-nous faire la formation et de combien de temps disposons-nous?
- Quelles sont les méthodes de formation que préfèrent les employés?
- De quels locaux pouvons-nous nous servir?
- Quels sont les accessoires de travail et le matériel nécessaires?

L'encadrement non officiel

Une méthode bon marché et très efficace, tant que le formateur ou mentor connaît bien la matière et possède de bonnes qualités de communication.

Où chercher

Quelques endroits à considérer lorsque vous cherchez des possibilités de formation :

- D'autres projets du PACE/PCNP dans votre région
- D'autres organismes communautaires
- Les universités ou collèges locaux
- Le centre local de bénévoles
- Des programmes des gouvernements municipaux, provinciaux ou fédéral
- Des entreprises locales, des sociétés de bienfaisance ou des chambres de commerce

Avez-vous pensé aux participants à votre programme? Peut-être ont-ils quelque chose à enseigner. Le centre YWCA Crabtree Corner à Vancouver, C.-B., propose de faire l'inventaire des aptitudes des participants au programme pour identifier les compétences qu'ils pourraient partager avec les autres.

Voici les catégories principales des méthodes de formation :

Les classes traditionnelles

Les cours, les ateliers et les présentations sont peut-être coûteux mais peuvent en valoir la peine en l'absence d'une personne à l'interne capable d'animer la formation ou disponible pour le faire.

L'auto-apprentissage

L'auto-apprentissage par l'intermédiaire de livres, de cours par correspondance ou de programmes informatisés est recommandé pour les personnes qui, de leur propre initiative, s'intéressent à apprendre. Ces méthodes sont habituellement bon marché et permettent d'avoir un horaire des plus flexibles.

La formation en milieu de travail

La formation en milieu de travail comprend une multitude de méthodes qui mettent à profit les connaissances que possèdent déjà les membres du personnel. En réalité, elle va au-delà d'une simple méthode de formation puisqu'elle représente un engagement quotidien à apprendre. La formation en milieu de travail comprend les méthodes suivantes :

- **L'encadrement non officiel** : la supervision quotidienne active.
- **La rotation d'emplois** : les employés quittent leur emploi actuel et occupent un autre poste pendant une période déterminée.
- **Le partage d'emploi** : un même poste est partagé entre deux ou plusieurs employés.
- **La formation polyvalente** : les employés font leur propre travail mais sont également formés pour occuper d'autres postes quand le temps le permet.
- **Les projets ponctuels** : les employés se chargent d'un projet ponctuel en plus de leur emploi régulier.

Autres méthodes :

- **Le réseautage** : donnez aux employés l'occasion d'interagir avec d'autres organisations et de tirer profit de cette interaction par l'intermédiaire de réunions ou d'autres activités.
- **Évaluation et examen du rendement** : ce ne sont pas de vraies méthodes de formation mais de très importantes occasions d'apprendre, à condition de mettre l'accent sur l'apprentissage et l'amélioration, sans porter de jugement de valeur.
- **Services en milieu de travail** : les employés font un exposé magistral sur un sujet déterminé devant un groupe du personnel.
- **Rencontres casse-croûte** : organisez une rencontre sur le lieu de travail à l'heure du déjeuner ou d'une pause-café pour donner à un employé ou un invité la chance de faire une petite présentation sur un sujet donné. Cette méthode est recommandée pour discuter de petites questions, rafraîchir la mémoire des employés concernant la dernière formation ou en faire le suivi.

L'animation des séances de formation

Comment les adultes aiment apprendre

Supposons que vous avez planifié une séance de formation sur le SAF et les EAF et que **vous** êtes chargé de l'animation et de l'organisation!

Si vous vous trouvez un jour dans une telle situation, il est important que vous ayez une idée des attentes et de l'attitude des apprenants adultes :

Nous voulons que l'enseignement nous soit utile

Au primaire, nous apprenons souvent des notions parce que nous étions supposés le faire. En tant qu'adultes, nous avons besoin d'une bonne motivation pour apprendre, sinon nous ne ferons probablement pas d'efforts.

Nous avons tout un bagage d'expérience

Nous assimilons les nouvelles informations en fonction de notre propre expérience de la vie. Dans certains cas, nous pouvons avoir une perspective fixe de certains sujets, mais très souvent, nous pouvons partager avec les autres apprenants des connaissances intéressantes.

Nous souhaitons une plus grande appropriation du processus d'apprentissage

Nous voulons avoir notre mot à dire sur l'organisation de la séance de formation et sur la méthode d'apprentissage.

Nous apprenons mieux lorsque nous appliquons les notions apprises

Nous aimons mettre en pratique les théories. Suivre une conférence peut être utile, mais certainement pas aussi efficace que de prendre l'information et de l'appliquer.

Il est recommandé de garder à l'esprit les principes fondamentaux suivants en matière d'enseignement :

Mettre l'accent sur les objectifs d'apprentissage

Expliquez clairement le thème et les avantages de la séance de formation. Les apprenants ont besoin d'un centre d'intérêt et de motivation.

Brosser un tableau général en premier

Présentez les grandes lignes de l'activité ou de la notion, puis décomposez le tout, avant de récapituler.

Commencer par ce que les apprenants savent déjà

L'apprentissage consiste à établir un lien avec des connaissances déjà acquises. Il est donc plus efficace de commencer par des notions que les participants connaissent déjà.

Mêler l'action à l'apprentissage

Vous apprenez davantage lorsque vous agissez sur les notions apprises. Mettez donc en pratique ce que vous avez appris, confirmez les connaissances acquises, parlez-en et intégrez-les dans des jeux. Le vieux proverbe qui dit « C'est en forgeant qu'on devient forgeron » est toujours d'actualité.

Tenir compte de plusieurs styles d'apprentissage

Chaque personne a sa façon d'apprendre et son style d'apprentissage préféré. Certains apprennent en regardant, d'autres en écoutant, d'autres encore en agissant, et d'autres enfin ont besoin d'une combinaison de tous ces éléments. Appliquez cette approche corporelle à l'apprentissage pour donner aux participants l'occasion de voir, d'entendre, de faire et d'agir (de sentir et de goûter aussi). Chacun aura ainsi accès à la façon d'apprendre qui lui convient le plus.

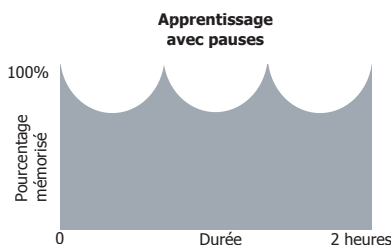
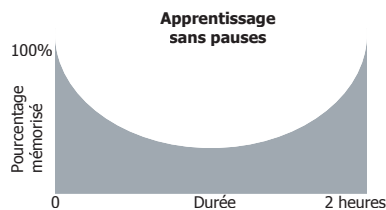
Offrir une méthode d'enseignement satisfaisante et motivante

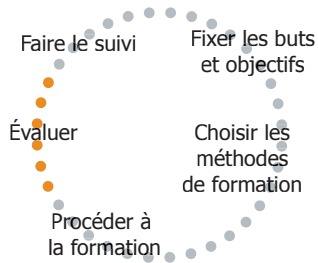
L'enseignement est plus efficace lorsque l'atmosphère est agréable et que les participants sont contents d'être là. Encouragez-les et utilisez la technique du renforcement positif.

Les pauses sont bénéfiques

Saviez-vous que les pauses facilitent l'apprentissage? C'est très vrai! Des recherches ont révélé que le début et la fin de la séance de formation étaient les moments les plus propices à l'apprentissage, contrairement au milieu de la séance. Donc, plus la séance est longue, moins l'apprentissage est efficace. En prévoyant des pauses ou d'autres façons de diviser une longue séance, vous créez plus de débuts et de fins et réduirez ainsi les moments de baisse de l'attention.

Les pauses sont bénéfiques



Le cycle de la formation

Pour clore la séance de formation, deux méthodes d'évaluation sont généralement utilisées : le **cercle de partage** ou le **questionnaire écrit**. Chacune des méthodes a ses avantages :

- Dans un cercle de partage, les membres du groupe se réunissent en cercle et prennent la parole chacun à son tour. Le cercle de partage est une activité stimulante qui donne aux participants une voix et augmente leur sentiment d'appropriation à l'égard de la séance de formation. De plus, certaines personnes préfèrent fournir des observations orales plutôt qu'écrites.
- Le questionnaire écrit assure l'anonymat et est moins menaçant pour ceux ou celles qui ne se sentent pas à l'aise de partager leurs opinions ouvertement. Autre avantage du questionnaire : si les commentaires des participants sont écrits, il est plus facile de s'en souvenir plus tard.

La meilleure approche serait peut-être de consacrer un peu de temps et pour le cercle de partage et pour le questionnaire écrit. De cette façon, les participants auront deux moyens de partager leurs points de vue : le premier leur permettra de faire part de leurs commentaires au reste du groupe, le cas échéant, et le second d'adresser certaines observations par écrit à l'intention du seul animateur.

L'évaluation tombe souvent à l'eau parce que les participants sont fatigués à la fin de la séance et ne répondent donc pas aux questions avec beaucoup d'enthousiasme. Il faudrait prévoir au programme de la séance un temps déterminé pour l'évaluation et s'y conformer, au lieu de la faire en vitesse à la fin.

Vous pouvez également distribuer le questionnaire d'évaluation au début de la séance et le passer en revue avec les participants. De cette façon, ceux-ci garderont les questions qu'il comporte à l'esprit tout au long de la séance.

Les deux volets de l'évaluation

Si vous avez lu le chapitre 2 de la présente trousse, vous vous souvenez peut-être de notre description de l'évaluation du **processus** et de l'évaluation des **résultats** (voir la page 2.12). L'évaluation du processus d'une séance de formation examine le déroulement de la séance et trouve des moyens pour l'améliorer. Quant à l'évaluation des résultats, elle détermine ce que les participants ont appris et combien ils ont appris.

L'évaluation de la formation

Pour déterminer l'efficacité de l'apprentissage (suite)

L'évaluation du processus

Demander l'avis des participants sur le processus peut être très utile pour l'animateur. Les participants pourraient en effet faire des suggestions intéressantes sur la façon d'améliorer le déroulement de la séance pour une prochaine fois. Les questions de base à poser seraient les suivantes :

- Qu'avez-vous apprécié dans cette séance? (Ou, qu'avez-vous aimé *le plus*?)
- Qu'est-ce qui ne vous a pas plu dans cette séance de formation?
- Que suggérez-vous pour améliorer la formation une prochaine fois?
- Quelle est votre impression générale sur le déroulement de la séance?
- Avez-vous d'autres commentaires à ajouter concernant la séance?

Il peut s'avérer utile de prévoir des sous-catégories à ces questions si vous souhaitez connaître l'opinion des participants sur divers aspects de la séance, par exemple, le local, la matière abordée, la « performance » de l'animateur, etc. Si vous avez beaucoup de catégories prévues, il vaudrait mieux demander aux participants de répondre selon un barème de 1 à 5. Cependant, il est généralement plus recommandé de se limiter à des questionnaires abrégés.

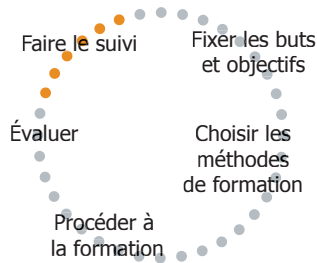
L'évaluation des résultats

La valeur d'une évaluation réside essentiellement dans l'analyse des résultats. Essayez d'intégrer les questions au processus d'apprentissage pour permettre aux participants aussi bien qu'aux animateurs d'en bénéficier. D'une part, les animateurs pourront déterminer si la formation a été efficace (ou simplement satisfaisante). D'autre part, les participants pourront évaluer ce qu'ils ont appris (une partie indispensable du processus d'apprentissage).

Comparez les réponses aux questions aux objectifs d'apprentissage de la séance pour voir si ceux-ci ont été réalisés. Les questions doivent permettre aux participants de se demander « qu'est-ce que j'ai appris aujourd'hui? ». Les réponses permettront à l'animateur de répondre à la question « avons-nous atteint nos objectifs d'apprentissage? ».

Une occasion de dire merci?

Répondre à ces questions peut devenir un exercice par lequel le participant s'emploie à remercier et féliciter l'animateur, au lieu de faire une analyse réfléchie de la séance de formation.

Le cycle de la formation

Si la formation a une fin, l'apprentissage, lui, n'en a pas.

Selon des théories incontestées en matière d'apprentissage, celui-ci est beaucoup plus efficace lorsque les notions apprises sont utilisées et mises en pratique. Pour apprendre, il ne suffit pas de récolter de l'information d'une séance, il faut aussi s'en servir.

Avec un peu de chance, votre plan de formation sera tellement bien fait que la formation dispensée aura un aspect très pratique et les participants pourront l'utiliser en tout temps. Il est en effet normal d'oublier. De plus, il existe certains types de formation qu'on n'utilise pas très souvent, et qui nécessitent donc des mises à jour des connaissances ou des rappels. L'entraînement à la réanimation cardio-pulmonaire en est l'exemple idéal. Vous devez suivre des cours d'actualisation des connaissances pour maintenir la validité de votre attestation de compétence. En espérant, évidemment, que vous n'en aurez jamais besoin...

Prévoyez les activités de suivi dans le plan de formation

Un plan de formation complet prévoit des activités de suivi. Celles-ci peuvent être aussi simples que l'organisation d'une rencontre autour d'un café pour revoir les éléments appris, ou plus officielles, comme la tenue d'une autre séance de formation. Ce qui compte est de voir loin et de prévoir un moyen qui permette à la formation et à l'apprentissage de rester d'actualité.

Une idée de suivi intéressante : au cours de la séance, l'animateur demande aux participants de s'adresser une lettre à eux-mêmes dans laquelle ils expliquent comment ils vont faire le suivi de la formation. L'animateur prend ensuite les lettres et les met dans des enveloppes sous pli cacheté, en promettant de les poster aux participants à une date déterminée (par exemple deux semaines plus tard). C'est un moyen amusant de vous rappeler de faire le suivi de votre formation.

Que de fois cela vous est arrivé... Vous passez votre temps à former des employés qui, une fois armés de nouvelles qualifications, vont à la recherche d'un autre emploi. Les conséquences peuvent être dommageables : les programmes en cours peuvent être laissés en suspens, et tous les liens établis avec les membres de la collectivité risquent de commencer à se dénouer. Cette éventualité peut suffire pour vous convaincre d'abandonner toute idée de formation.

Bien entendu, abandonner la formation n'est pas une bonne idée. Il faudrait essayer plutôt de se dire que le roulement du personnel est inévitable, quels que soient les efforts déployés, et de voir le bon côté des choses. Comment?

- Considérez votre engagement à la formation comme un instrument de recrutement.
- Acceptez l'idée que votre projet constitue un tremplin vers d'autres opportunités. Une fois que la collectivité le réalisera, vous pourrez peut-être susciter plus d'intérêt à l'égard des postes disponibles. De plus, cette approche peut favoriser l'établissement de partenariats avec les employeurs qui profitent de la formation que vous avez fournie à leurs nouveaux employés.
- Considérez la formation et le perfectionnement comme l'un des buts du projet.
- Adaptez vos attentes en fonction des résultats que vous pensez pouvoir réaliser avec les participants.

Les employés que vous aurez formés seront plus en mesure de faire une contribution positive dans la collectivité, qu'ils travaillent dans le cadre de votre projet ou ailleurs. Si la perte d'un employé affecte votre projet, dites-vous qu'au moins, la collectivité profitera de la formation que vous lui avez fournie.

La meilleure façon d'envisager les choses pourrait être la suivante :

**Ils seront des employés remarquables!
Après tout, nous les avons formés.**

Nous n'avons pas vraiment grand-chose à ajouter concernant la formation dans le cadre des partenariats. L'information communiquée dans les pages précédentes de ce chapitre s'applique en effet aussi aux partenariats. Il y aurait cependant trois éléments supplémentaires à souligner :

Évitez le double emploi

Est-ce que les partenaires donnent la même formation séparément alors qu'ils pourraient le faire ensemble? Ne ratez aucune occasion de coordonner des formations qui intéressent les partenaires.

Veillez à ce que la formation reste bien ciblée

Les partenaires peuvent avoir un plus grand nombre et une plus grande variété de priorités de formation qu'un projet relevant d'un seul organisme. Le défi est de garder la formation ciblée sur un nombre pratique de domaines prioritaires.

Pensez donner la priorité au travail d'équipe

Le travail d'équipe revêt de l'importance dans tout projet mais plus particulièrement dans les partenariats, où le travail d'équipe est important aussi bien au niveau personnel qu'organisationnel.

Glossaire et bibliographie

À venir dans ce chapitre...



Chapitre 7 – Glossaire et bibliographie

Glossaire

Définition des termes utilisés dans la trousse

Bibliographie

Liste des sources sur lesquelles s'est basée la rédaction de la trousse

1

2

3

4

5

6

7

Remarque :

Les numéros de page indiqués se rapportent à la section de la trousse où le terme est utilisé.

Analyse d'emploi (page 3.4)

Évaluation systématique de l'emploi tenu au sein de l'organisation, qui vise à préciser les fonctions, l'étendue et les exigences du poste. L'analyse d'emploi est habituellement faite dans l'intention de rédiger une description de poste.

Analyse F.F.P.M. (page 2.6)

Outil de planification organisationnelle. F.F.P.M. est le sigle qui désigne les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces.

Avantages indirects (page 3.15)

Terme désignant les avantages optionnels offerts aux employés par l'employeur, par exemple, le régime d'assurance-maladie complémentaire, des vacances annuelles supplémentaires, etc.

Buts (page 2.4)

Déclarations générales d'intention déterminées dans le cadre de la planification stratégique et qui précisent l'orientation de la mission.

Classification des travailleurs (page 3.3)

Définition de la relation de base entre l'employeur et le travailleur. Par exemple, les travailleurs peuvent être classés dans la catégorie des employés (temps plein, temps partiel, etc.) ou dans celle des travailleurs indépendants.

Compétences requises (page 3.4)

Qualités personnelles, connaissances, aptitudes, formation et expérience requises pour remplir les fonctions d'un poste.

Conseil d'administration (page 2.14)

Groupe de personnes qui assument la responsabilité légale de diriger une organisation.

Culture organisationnelle (page 2.1)

L'ensemble de traditions, de comportements et de valeurs qui caractérisent une organisation.

De : Déléguer (page 5.9)

Technique de gestion par laquelle un employé (normalement un directeur ou un superviseur) transfère une tâche ou une responsabilité à un autre employé.

Description de poste (page 3.4)

Document officiel décrivant un emploi particulier, appelé également description de travail.

Détachement (page 3.3)

Arrangement en vertu duquel une organisation « prête » un de ses employés à une autre organisation.

Déterminants de la santé (pages 1.5 à 1.7)

Liste de 12 facteurs qui ont une incidence profonde sur la santé des individus et des communautés, identifiés dans le cadre d'une approche axée sur la santé de la population.

Énoncé de mission (page 2.4)

Terme utilisé en planification stratégique pour désigner une brève description du but et des activités principales d'une organisation (ce qu'elle est et sa raison d'être).

Énoncé de valeurs (page 2.4)

Terme utilisé en planification stratégique pour désigner les valeurs qui orientent les principes de fonctionnement d'une organisation; par exemple, les valeurs morales, les valeurs qui régissent le développement communautaire, etc.

Énoncé de vision (page 2.4)

Terme utilisé en planification stratégique pour désigner une description convaincante des perspectives d'avenir si la mission du projet est accomplie. Le but de l'énoncé de vision est de présenter une illustration motivante de ce que l'organisation a l'intention d'accomplir à long terme.

Entrevue de départ (page 5.27)

Entrevue menée (le plus souvent par un superviseur) auprès d'un employé et servant à mettre un terme à la relation de travail de l'employé avec l'organisation.

Évaluation du rendement (page 5.12)

Ensemble d'activités visant à évaluer, gérer et orienter le rendement d'un employé.

Évaluation du rendement tous azimuts (page 5.17)

Approche d'évaluation du rendement de l'employé fondée entre autres sur une autoévaluation et une évaluation par les pairs.

Gestion (page 1.11)

Assumer la responsabilité de veiller au bon fonctionnement de l'organisation, de manière à faciliter la réalisation de ses objectifs. La présente trousse remplace parfois le terme « gestion » par le terme « supervision ».

Gestion des risques (page 3.16)

Ensemble d'activités qui réduisent la responsabilité d'une organisation. Dans le cadre de la présente trousse, la gestion du risque concerne les responsabilités potentielles liées au processus d'embauche.

Groupes prioritaires (page 1.8)

Terme utilisé dans la présente trousse pour désigner les groupes de personnes à qui sont normalement destinés les services des projets du PACE et du PCNP. Par exemple, les familles à faible revenu qui ont des enfants entre 0 et 6 ans constituent un groupe prioritaire commun du PACE et du PCNP.

Indicateurs (page 2.13)

Il s'agit, dans le cadre des évaluations, du type d'information ou d'indices relevés pour démontrer que des changements se produisent en relation avec les objectifs.

Leadership (page 5.4)

Processus consistant à diriger et soutenir un groupe en vue d'atteindre un but commun.

Modèle logique de projet (page 2.13)

Outil de planification qui sert à décrire les activités d'une organisation quant à sa mission, ses buts et ses objectifs.

Normes de rendement (page 3.4)

Description des attentes de rendement minimales pour un emploi donné.

Objectifs (page 2.4)

Terme utilisé en planification stratégique pour désigner des énoncés rattachés à un but général et qui donnent à celui-ci une dimension spécifique et mesurable.

Objectifs et évaluation des résultats (pages 2.7 et 2.12)

Objectifs qui expriment l'intention de l'organisation de générer un changement et de faire une différence. L'évaluation des résultats porte sur l'examen des changements et des avantages découlant des activités du projet.

Objectifs et évaluation du processus (pages 2.7 et 2.12)

Objectifs qui expriment la volonté de l'organisation de mettre en oeuvre des activités planifiées. L'évaluation du processus consiste à apprécier la performance de l'organisation quant à l'exécution d'activités planifiées de la manière prévue.

Orientation (page 4.1)

Ensemble des activités visant à accueillir les nouveaux employés et à les aider à s'adapter à leur travail.

PACE – Programme d'action communautaire pour les enfants (page 1.1)

Programme dont la prestation est assurée par les bureaux régionaux de Santé Canada, qui vise à verser des fonds à des groupes communautaires et à assurer des services susceptibles de répondre aux besoins de développement des enfants à risque de moins de sept ans.

PATH (page 2.10)

Acronyme de *Planning Alternative Tomorrows with Hope*, un outil de planification couramment utilisé au sein des organismes communautaires.

PCNP – Programme canadien de nutrition prénatale (page 1.1)

Programme communautaire intégral financé par Santé Canada, qui s'adresse aux femmes enceintes dont la santé, ainsi que le développement de leur bébé, sont menacés.

Planification stratégique (page 2.1)

Processus visant à définir la politique directrice globale et l'objet de votre organisation.

Politique de gestion du personnel (page 5.10)

Directives et règles d'une organisation relatives à la gestion des employés et aux relations avec eux.

Pratique réfléchie (page 5.6)

Processus structuré visant à analyser soi-même sa propre expérience de travail quotidienne pour apprendre et se perfectionner.

Projet RHFS (page 1.1)

Projet intitulé « Ressources humaines, formation et supervision » qui a produit la présente trousse. Le projet RHFS a été financé par le Fonds pour les projets nationaux du PACE et du PCNP, parrainé par *The Pas Family Resource Centre, Inc.*, (The Pas, Man.) et appuyé par de nombreux projets du PACE et du PCNP à travers le Canada.

Promotion de la santé (page 1.5)

Philosophie de santé publique qui étend le champ d'application de la politique de santé au-delà du système de soins de santé, et œuvre à la mise en place de stratégies politiques et sociales pour faire face aux problèmes de santé. Dans une approche de promotion, la notion de santé ne se limite pas au style de vie et au bagage génétique de l'individu, elle englobe également l'environnement socio-économique et le contexte politique où il vit.

RH (page 1.1)

Sigle du terme « ressources humaines », une fonction qui relève de la gestion. Le service des ressources humaines s'occupe généralement de la gestion des personnes au sein de l'organisation. Dans la présente trousse, les RH sont axées sur la gestion des employés.

Santé de la population (page 1.5)

Approche qui vise à améliorer la santé de l'ensemble de la population et à réduire les inégalités entre les groupes de population sur le plan de la santé, selon la définition de Santé Canada. L'approche de Santé Canada repose sur la prise en considération de 12 facteurs, appelés les « déterminants de la santé », qui ont une grande influence sur la santé, et vise à agir sur ces facteurs.

Supervision (page 5.1)

L'encadrement et le soutien continus que les gestionnaires offrent aux employés. Les termes « supervision » et « gestion » sont dans certains cas interchangeables.

Bibliographie

Liste des sources sur lesquelles s'est basée la rédaction de la trousse

Remarque:

CAPC = PACE
CPNP = PCNP

De nombreuses sources d'information ont servi à la rédaction de la présente trousse. Vous trouverez dans cette section une liste des sources écrites présentées selon l'ordre des chapitres et des pages dans lesquels elles ont été utilisées.

Les six sources suivantes ont été particulièrement utiles :

Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers
LaVerne L. Ludden, Ed. D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

Taming Turnover: Creating Strategies for Employee Retention
Paula J. MacLean (2001)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

The Supervisor's Big Book of Answers
Paula J. MacLean (1999)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Managing for Dummies
Bob Nelson et Peter Economy (1999)
New York, Hungry Minds, Inc.

*Free Management Library*SM
Compilation et rédaction de Carter McNamara, MBA, PhD
<http://www.managementhelp.org/topics.htm>

Bien plus que les sources écrites, la source d'information la plus précieuse a probablement été la sagesse et l'expérience collective des membres du comité consultatif du projet RHFS ainsi que des centres de contrôle par les pairs. Ces collaborateurs ont révisé trois versions préliminaires de la présente trousse et ont avancé de nombreuses suggestions pour en améliorer le contenu et la présentation. Leurs noms apparaissent à la page de remerciements qui se trouve au début de la trousse.

Notre trousse, notre histoire (page 1.1)

Santé Canada
Fonds pour les projets nationaux du PACE/PCNP
<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/enfance-jeunesse/pc/fpn/index.html>

Vue d'ensemble – Cadre stratégique du PACE et du PCNP (page 1.5)

Denham Gillespie Associates (1998)
Learning to Action – The CAPC/CPNP Experience
Ottawa, Santé Canada

Santé Canada
Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE)
<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/enfance-jeunesse/pc/pace/index.html>

Santé Canada
Programme canadien de nutrition prénatale (PCNP)
<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/enfance-jeunesse/pc/pcnp/index.html>

Santé Canada
La santé de la population
http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/determinants/f_determinants.html

Kathleen Jamieson et Zena Simces (2001)
Creative Spice: Learning From Communities About Putting The Population Health Approach Into Action
Vancouver, The Social Planning and Research Council of BC

Ronald Labonte (2002)
How Our Programs Affect Population Health Determinants: A Workbook for Better Planning and Accountability
Saskatchewan, Santé Canada

Kimberley Resch (2002)
Health Promotion Framework (aide-mémoire de présentation)
Winnipeg, Santé Canada

Janice L. Ristock (2001)
Empowerment Discussion Paper for Manitoba PACE Projects
Winnipeg, University of Manitoba

Vue d'ensemble – Les déterminants de la santé (pages 1.6 et 1.7)

Santé Canada
La santé de la population
http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/determinants/f_determinants.html

Ronald Labonte (2002)
*How Our Programs Affect Population Health Determinants:
A Workbook for Better Planning and Accountability*
Saskatchewan, Santé Canada

Vue d'ensemble (pages 1.8 à 1.10)

Centre pour la promotion de la santé, Université de Toronto (2000)
Colorier en dehors des lignes :
La pratique et la théorie dans les programmes communautaires : Un aperçu du processus entourant le Remue-ménages du PACE/PCNP.
Santé Canada

Division de l'enfance et de la jeunesse, Santé Canada (2001)
Renouvellement 2000 des projets PACE et PCNP, Rapport final
Santé Canada

Madine VanderPlaat (2001)
avec la participation de Sharon Gribbon, Lauranne Matheson, Michelle Rivard, Valerie Regehr, Kimberley Resch et Anne Stenhouse
Towards an Equitable Society (version préliminaire d'un document de travail)
Halifax, Saint Mary's University

Qu'est-ce que la gestion? (page 1.11)

Carter McNamara, MBA, PhD
*Free Basic Guide to Leadership and Supervision:
What Is "Management"? What Do Managers Do?*
<http://www.mapnp.org/library/mgmt/prsnlmt.htm#anchor1012225>

Planification stratégique? Nos suggestions... (pages 2.2 et 2.3)

Jack Deal
How To Create and Use a Mission Statement
<http://www.tsbj.com/editorial/03040503.htm>

Internet Nonprofit Centre
What is Strategic Planning?
<http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html>

Carter McNamara, MBA, PhD
Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)
http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm

Carter McNamara, MBA, PhD
Basic Overview of Various Strategic Planning Models
http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/models.htm

Les éléments clés d'un plan stratégique (page 2.4)

Carter McNamara, MBA, PhD
*Basic Guidelines for Successful Planning Process:
Goals and Objectives Should Be SMARTER*
www.mapnp.org/library/plan_dec/gen_plan/gen_plan.htm#anchor1384873

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 121–135)
New York, Hungry Minds, Inc.

The Project Group (TPG) Consulting Cooperative Ltd. (2000)
Manitoba CAPC Central Evaluation Project Final Report
Winnipeg, CAPC Evaluation Working Group

Le processus de planification stratégique (page 2.6)

David Creelman
SWOT Analysis
Affichage sur Internet à startribune.hr.com

Department of Urban and Regional Planning,
University of Illinois at Urbana-Campaign
SWOT Analysis
<http://www.urban.uiuc.edu/Courses/Varkki/up326/manual/swot.htm>

Programmation (page 2.8)

Carter McNamara, MBA, PhD
Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)
http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm

Le processus PATH (pages 2.10 et 2.11)

Mary Falvey, Marsha Forest, Jack Pearpoint et Richard Rosenberg (1993)
All My Life's a Circle: Using the Tools: Circles, MAPS & PATH
Toronto, Inclusion Press

Site Web de Inclusion Press
<http://www.inclusion.com>

L'évaluation et la modélisation d'un projet (pages 2.12 et 2.13)

The Project Group (TPG) Consulting Cooperative Ltd. (2000)
Manitoba CAPC Central Evaluation Project Final Report
Winnipeg, Manitoba PACE Evaluation Working Group

La gestion du conseil d'administration (pages 2.14 et 2.15)

John Carver (1995)
An Introductory Workshop on John Carver's Policy GovernanceSM Model
Volunteer Centre of Winnipeg

Vic Murray (1994)
Better Boards: Essentials for Improving The Performance of Non-Profit Organization Boards of Directors (version pré tirage)
Toronto, York University

United Way of Canada-Centraide Canada (1995)
Board Basics Manual for Leadership Development Programs
United Way of Canada-Centraide

Le coin des partenariats (page 2.16)

Wild Rose Foundation (2001)
Working In Partnership – Recipes for Success
Edmonton, Wild Rose Foundation

Embauche? Nos suggestions... (page 3.2)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 51–52)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Peter Carbonara
Hire for Attitude, Train for Skill
<http://www.fastcompany.com/online/04/hiring.html>

Job-interview.net
*Interview Success Plan*SM
<http://www.job-interview.net/Guide/SPgettingstarted.htm>

Paula J. MacLean (2001)
Taming Turnover: Creating Strategies for Employee Retention (pp. 3–40, 57–81)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 92–94)
New York, Hungry Minds, Inc.

Ellyn E. Spragins
Hiring without the Guesswork
<http://www.inc.com/incmagazine/archives/02920801.html>

La classification des travailleurs (page 3.3)

British Columbia Ministry of Skills Development and Labour
Employee or Independent Contractor?
<http://www.labour.gov.bc.ca/esb/facshts/employee.htm>

Agence des douanes et du revenu du Canada
Employé ou travailleur indépendant?
<http://www.ccr-aadrc.gc.ca/F/pub/tg/rc4110fd/rc4110fd.html>

Les descriptions de poste et l'analyse d'emploi (pages 3.4 et 3.5)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 1–19)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

HR Guide to the Internet
Job Analysis: An Overview
<http://www.hr-guide.com/data/G000.htm>

Job-interview.net
Interview Success PlanSM
<http://www.job-interview.net/Guide/SPgettingstarted.htm>

Carter McNamara, MBA, PhD
Employee Job Descriptions
http://www.managementhelp.org/staffing/specify/job_desc/job_desc.htm

SBA Online Women's Business Center
What Are You Looking For? Writing Effective Job Description
<http://www.onlinewbc.gov/Docs/manage/descriptions.html>

Dr. John Sullivan
Stop doing job descriptions – an irreverent look at job descriptions
<http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15js13.htm>

Ethan A. Winning
The Many Uses of the Job Description
<http://www.all-biz.com/articles/jd.htm>

Le recrutement et les annonces d'emploi (pages 3.6 à 3.8)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 21–50)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Paula J. MacLean (2001)
Taming Turnover: Creating Strategies for Employee Retention (pp. 57–81)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 167–181)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

La présélection des candidats (page 3.9)

Monica Beaugard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 51–63)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Paula J. MacLean (2001)
Taming Turnover: Creating Strategies for Employee Retention (pp. 71–72)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Nonprofit Risk Management Center
Liability and Screening: Proceed with Caution
http://www.nonprofitrisk.org/nwsltr/archive/nl199_3.htm

Les entrevues (pages 3.10 et 3.11)

Monica Beaugard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 63–79)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Job-interview.net
*Interview Success Plan*SM
<http://www.job-interview.net/Guide/SPgettingstarted.htm>

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 171–176)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Carter McNamara, MBA, PhD
Basics of Interviewing Job Candidates
<http://www.mapnp.org/library/staffing/screeng/intrvwng/basics.htm>

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 84–94)
New York, Hungry Minds, Inc.

Search West
Become A Great Interviewer
<http://www.searchwest.com/interviewer.html>

La vérification des références (page 3.12)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 80–85)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 176–177)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Faire une offre d'emploi (page 3.13)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 87–91)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 177–180)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Les dossiers du personnel (page 3.14)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 88, 120)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Les échelles de salaires (page 3.15)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 13–16)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

La gestion des risques (pages 3.16 et 3.17)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 77–85)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Canadaonline.about
Canada Employment and Labour Standards
<http://canadaonline.about.com/cs/labourstandards/index.htm>

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 26, 172–173)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 87–88)
New York, Hungry Minds, Inc.

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 160–163)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Ron Kaufman
It Pays to Help New Staff Start Right
<http://www.businessknowhow.com/manage/newstaffstartright.htm>

LaVerne L. Ludden, Ed.D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers (pp. 110–113)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

Paula J. MacLean (2001)
Taming Turnover: Creating Strategies for Employee Retention (pp. 83–96)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 135–138)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Carter McNamara, MBA, PhD
Free Basic Guide to Leadership and Supervision – Orienting New Employees
<http://www.mapnp.org/library/mgmt/prsnlmt.htm#anchor775597>

(Auteur inconnu)
New Employee Orientation
<http://www.14850.com/web/change/newemp.html>

Le leadership (page 5.4)

Robert Brents
Shoot the Project Manager: "20 Myths of Old-School Project Management that Don't Work in the New Economy"
<http://www.shoottheprojectmanager.com/ch13sample.htm>

LaVerne L. Ludden, Ed. D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers (pp. 155–160)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 110–112)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 64–65)
New York, Hungry Minds, Inc.

Le leadership situationnel (page 5.5)

LaVerne L. Ludden, Ed. D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers (pp. 155–160)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

La pratique réfléchie (pages 5.6 et 5.7)

Anne Brokenshire, RN (1998)
Towards Reflective Practice; Learning From Experience
Article paru dans : *Registered Nurse* 10(5), 7–8.

Judith Levkoe (1999)
A Practical Approach to Reflective Practice
Article paru dans : *Resources in Early Childhood Education*
Toronto, Ryerson Polytechnic University Gerrard Resource Centre

Donald McKay (1999)
Reflective Practice: New Jargon or A Source of Inspiration?
Article paru dans : *Resources in Early Childhood Education*
Toronto, Ryerson Polytechnic University Gerrard Resource Centre

La gestion du stress (pages 5.8 et 5.9)

Michael Case (1992)
Peer Support Volunteer Training Program
Winnipeg, Age & Opportunity Elder Abuse Resource Centre

Thomas R. Horton
Tiré de *Delegation and Team Building: No Solo Acts Please*
(Management Review, Septembre 1992, pp. 58–61)
<http://www.mapnp.org/library/guiding/delegate/basics.htm>

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 202–206, 214–222)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Carter McNamara, MBA, PhD
Basics of Time and Stress Management
http://www.managementhelp.org/prsn_prd/basics.htm

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 229–242)
New York, Hungry Minds, Inc.

Les politiques de gestion du personnel (pages 5.10 et 5.11)

Nancy M. Draper (1997)
Strengthening Leadership Series: Human Resources Policies and Procedures Manual for Human Service Organizations
Belleville, Family Espace Quinte

Les évaluations du rendement (pages 5.12 à 5.17)

360-degreefeedback.com
Comprehensive 360-degree Feedback Process
<http://www.360-degreefeedback.com/>

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 164–178)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

Business Potential
Giving Feedback
http://www.businesspotential.com/giving_feedback.htm

Dick Grote
The Secrets of Performance Appraisal: Best Practices from the Masters
<http://www.conference-board.org/atb/article/grotemay00.cfm>

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 145–154)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Les évaluations du rendement (suite) (pages 5.12 à 5.17)

I. McGill et L. Beatty
Action learning: A practitioner's guide
Affiché sur *Basic Guidelines to Giving Feedback*
http://www.mapnp.org/library/commskls/feedback/basc_gde.htm

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 137–166)
New York, Hungry Minds, Inc.

University of California at San Diego Human Resources Department
Guide to Performance Management
<http://www-hr.ucsd.edu/~staffeducation/guide/index.html>

Quand les choses ne vont plus (pages 5.18 à 5.26)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 181–220)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

LaVerne L. Ludden, Ed. D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers (pp. 217–248)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

Paula J. MacLean (2001)
Taming Turnover: Creating Strategies for Employee Retention (pp. 97–164)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 27–45, 58–78, 157–160)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Carter McNamara, MBA, PhD
Basics of Firing an Employee
http://www.mapnp.org/library/emp_perf/prf_issu/firing/basics.htm

Bob Nelson et Peter Economy (1999)
Managing for Dummies (pp. 243–268)
New York, Hungry Minds, Inc.

L'entrevue de départ (page 5.27)

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 84–86)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

Une organisation d'apprentissage (page 6.3)

Peter Kline et Bernard Saunders (1993)
Ten Steps to a Learning Organization
Arlington (Virginia), Great Ocean Publishers

Le cycle de la formation/Les buts et objectifs de la formation (pages 6.4 et 6.5)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 154–158)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

LaVerne L. Ludden, Ed. D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers (pp. 134–141)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

Les méthodes de formation (pages 6.6 et 6.7)

Monica Beauregard et Maureen Fitzgerald (2000)
Hiring, Managing and Keeping The Best: The Complete Canadian Guide for Employers
(pp. 158–160)
Toronto, McGraw-Hill Ryerson Limited

LaVerne L. Ludden, Ed. D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers (pp. 127–153)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

Paula J. MacLean (1999)
The Supervisor's Big Book of Answers (pp. 11–13, 223–225)
Edmonton, MacLean Management Consulting Services/Silver Creek Press

L'animation des séances de formation (pages 6.8 et 6.9)

LaVerne L. Ludden, Ed. D. et Tom Capozzoli, Ed. D. (2000)
Supervisor Savvy: How to Retain & Develop Entry-Level Workers (pp. 131–133)
Indianapolis, JIST Works, Inc.

Gordon Dryden et Jeannette Vos, Ed. D. (1994)
The Learning Revolution (p. 316)
Torrance (California), Jalmar Press