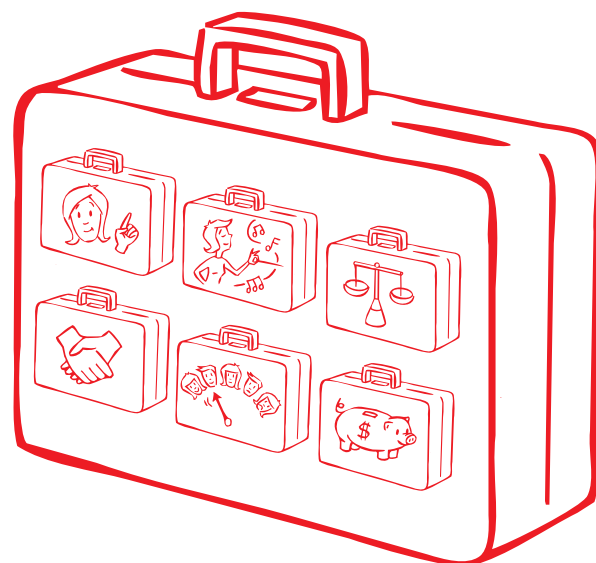
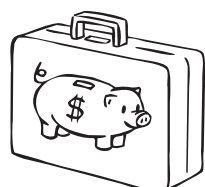
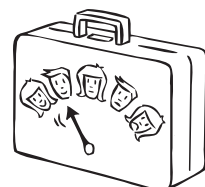
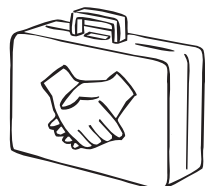
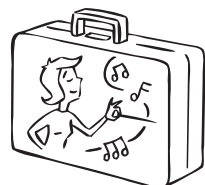
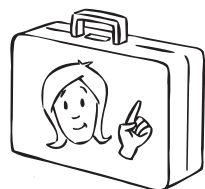


# AVANT DE VOUS LANCER!



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

Une réalisation financée par Emploi-Québec.

ISBN : 2-922510-31-X

# Avant de vous lancer!

## 1-Présentation générale

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

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

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

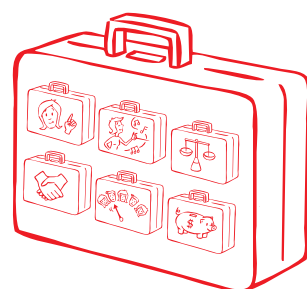
- la gouvernance démocratique;
- la gestion financière;
- la gestion des ressources humaines;
- les communications.

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

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

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

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



# Avant de vous lancer!

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

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

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

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

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

Bonne gestion!

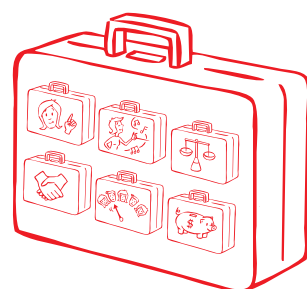


Céline Charpentier  
Directrice générale du  
CSMO Économie sociale et action communautaire

En collaboration avec le Centre St-Pierre



Raymond Levac  
Directeur général du Centre St-Pierre



Avant de vous lancer!

# Avant de vous lancer!

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

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

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

#### Outil 1

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

Avant-propos

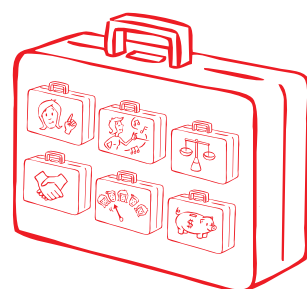
1. Quelques concepts de base
  2. Autodiagnostic : les pratiques de gestion des ressources humaines
  3. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic
  4. Les modèles types de gestion
  5. Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse des rôles et des responsabilités dans votre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

#### Outil 2

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

Avant-propos

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



# Avant de vous lancer!

Avant de vous lancer!

## Outil 2

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

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

## Outil 3

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

Avant-propos

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

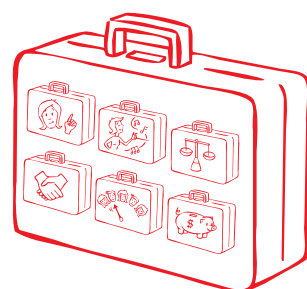
Bibliographie
3. Un modèle de politique de conditions de travail

## Outil 4

### Le recrutement et la sélection du personnel

Avant-propos

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



## Outil 5

### L'évaluation du personnel

Avant-propos

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

## Outil 6

### La politique salariale

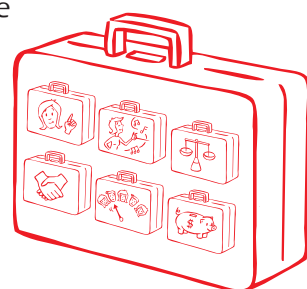
Avant-propos

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

### Le contenu de chacun des outils

Chacun de ces outils comprend :

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



# Avant de vous lancer!

## La diffusion de la Boîte à outils

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

### 3-À propos du vocabulaire utilisé

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

#### Organisation

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

#### Personne gestionnaire-responsable

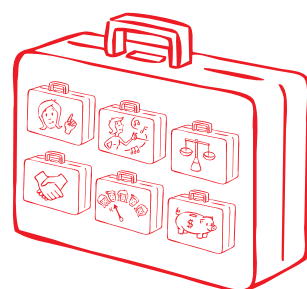
Alors que les entreprises d'économie sociale parlent volontiers de gestionnaires et de direction, les termes responsables ou coordination sont souvent préférés dans les milieux de l'action communautaire. Par conséquent, nous avons choisi le terme personne gestionnaire-responsable pour désigner la personne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

#### Bénévoles

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

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

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



# Avant de vous lancer!

## 4-Des remerciements sincères

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

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

## 5-Recherche, rédaction et production

### Chargés de projet pour le CSMO économie sociale et action communautaire

Philippe Beaudoin  
Pierre Simard (jusqu'en septembre 2004)

### Chargée de projet pour le Centre St-Pierre

Manon Boily

### Rédactrices pour le Centre St-Pierre

Élise Lemaire, formatrice et médiatrice  
Danielle Dunn, formatrice  
Julie Rondeau, stagiaire en formation

### Aide à la rédaction pour le Centre St-Pierre

Vivian Wiseman, formatrice et médiatrice  
Julie Bourbonnais, formatrice  
Monique Dumais, formatrice  
Annik Gélineau, personne-ressource

### Lecture critique

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

### Graphisme et mise en page

Martin-Charles St-Pierre

### Conception graphique

Trigone Communication

### Révision linguistique

Marie-Andrée Bédard  
Nadine Vermette

