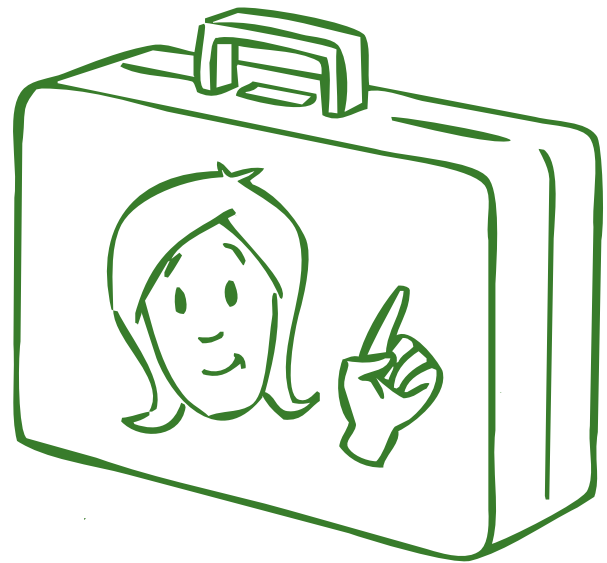
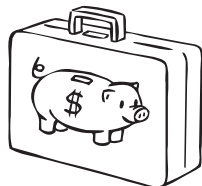
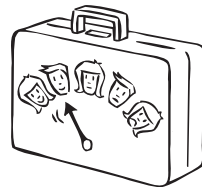
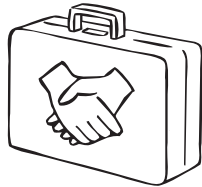
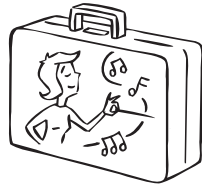


UNE PREMIÈRE ÉTAPE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: UN AUTODIAGNOSTIC



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-propos (p.1-2)

1. Quelques concepts de base (p.1-3)

2. Autodiagnostic (p.1-7)

3. Interprétation des résultats de l'autodiagnostic (p.1-8)

4. Les modèles types de gestion (p.1-9)

5. Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse des rôles et des responsabilités dans votre organisation (p.1-11)

6. Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines (p.1-16)

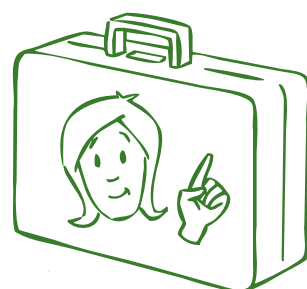
7. Références (p.1-19)

Annexes

▣ Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines (p.1-20)

▣ Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation (p. 1-22)

Notes de bas de page (p.1-28)



L'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines doit nécessairement être précédée d'une étape souvent mal perçue, mais combien indispensable : la définition des concepts de base. Dans la mesure du possible, nous allons bien sûr éviter de multiplier ces concepts et tenter de donner pour chacun d'entre eux une définition claire et concise.

1.1 Qu'est-ce qu'un modèle de gestion?

Le modèle de gestion comprend l'ensemble des activités de l'organisation (organisation du travail, ressources financières, lien avec les partenaires, ressources matérielles, etc.) Autrement dit, le modèle de gestion correspond à la manière (les règles et les valeurs) qu'utilisera l'organisation pour coordonner l'ensemble de ses activités, et ce, afin de remplir sa mission.

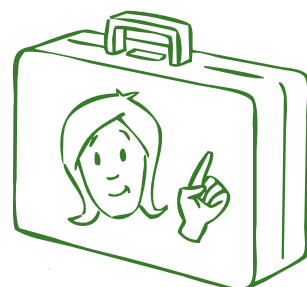
Le **modèle de gestion** doit refléter les principes d'action de l'organisation. Dans le cas de l'action communautaire et de l'économie sociale, ces principes peuvent se résumer à ce qui suit :

- ▣ améliorer les conditions de vie de la population, que ce soit par des services, des produits, du soutien de toutes sortes et des actions pour la reconnaissance et la défense des droits en vue d'une société meilleure;
- ▣ favoriser l'empowerment, c'est-à-dire le développement chez les personnes de la capacité de choisir, de décider et d'agir;
- ▣ travailler à l'élaboration d'un projet de société plus large (incluant la justice sociale, la solidarité etc.)

Par ailleurs, compte tenu de ces principes, les modes d'organisation devraient, à des degrés variables, favoriser une démocratisation du travail au sein des organisations. Cette démocratisation peut se concrétiser par un partage du pouvoir en matière de décisions stratégiques (que ce soit par rapport à la mission, aux orientations, aux produits, aux services, aux activités ou à l'organisation du travail) entre les principaux acteurs ayant à administrer, à gérer et à organiser l'organisation (conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable et personnes salariées).

En somme, le modèle de gestion est comme un vêtement, en ce sens qu'il reflète la personnalité de l'organisation. Certes, il existe plusieurs modèles de gestion, lesquels se distinguent principalement par l'acteur auquel l'organisation veut accorder le plus de place dans la gestion : le conseil d'administration, le gestionnaire-responsable et/ou la personne salariée et/ou le milieu dans lequel intervient l'organisation.

Le modèle de gestion devrait donc être adapté à la stratégie adoptée par l'organisation, à sa structure ainsi qu'aux types d'activités qu'elle réalise. Par exemple, le cadre de gestion d'une friperie ne peut être semblable à celui d'un centre d'intervention de crise. C'est pourquoi il importe de clarifier ce modèle afin que, comme un vêtement, il soit bien ajusté à l'organisation. La clarification constitue une étape utile à réaliser avant de se lancer dans l'élaboration de politiques et de procédures en matière de gestion des ressources humaines.



Pour faciliter la conception du modèle de gestion, la liste présentée plus bas identifie une série d'éléments qui y sont généralement inclus (éléments souvent disponibles dans plusieurs documents déjà existants : règlements généraux, charte, code d'éthique, etc.)

- ❑ Quelle est la raison d'être de l'organisation? Quelle est sa philosophie? Quelles sont ses valeurs? Quelle est sa mission?
- ❑ Quels sont ses règles et ses modes de fonctionnement?
- ❑ Quels sont les principes et les valeurs qui guident la gestion (transparence, équité, etc.)?
- ❑ Quel est son modèle organisationnel, sa structure?
- ❑ Comment sont répartis les rôles et les responsabilités entre le conseil d'administration (et dans certains cas, le comité exécutif), la personne gestionnaire-responsable et l'équipe de travail?
- ❑ Comment se fait la reddition de comptes? Qui est imputable des décisions et à qui?
- ❑ Comment sont fixées les cibles de résultats à atteindre?

**Vous voulez en savoir plus sur les modèles de gestions?
Consultez les fiches de la page 1-9**

❑ 1.2 Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines et des bénévoles?

La **gestion des ressources humaines**, quant à elle, a pour fonction de veiller à ce que toutes les personnes impliquées (bénévoles, personnes salariées, personne gestionnaire-responsable, etc.) participent à la réalisation des objectifs de l'organisation tout en permettant le développement personnel et professionnel de chacun. La gestion des ressources humaines se trouve donc intimement liée à la vision que l'on a de l'organisation. Elle constitue l'un des morceaux de l'ensemble de la gestion de l'organisation.

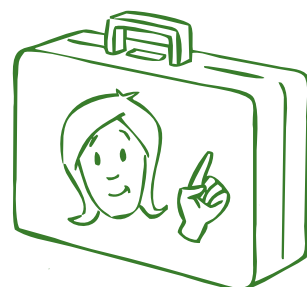
La gestion des ressources humaines se compose de plusieurs éléments : organisation du travail, changement organisationnel, relations de travail, recrutement, sélection et évaluation du personnel, formation, etc.

La vie d'une organisation est souvent ponctuée d'événements qui l'ont conduite à adopter des pratiques de gestion des ressources humaines au jour le jour. Toutefois, avec le passage du temps et avec l'évolution de l'organisation, il peut devenir important de questionner ces pratiques et d'amorcer un travail afin de les systématiser dans un cadre plus formel.

Par ailleurs, dans une perspective d'équité et de transparence, il peut aussi s'avérer important de clarifier les modes de gestion des ressources humaines au profit d'un ensemble d'acteurs (conseil d'administration, personnes salariées actuelles et futures, membres, bénévoles, etc.)

La **gestion des bénévoles** s'inscrit, elle aussi, dans la gestion des ressources humaines. Bien que fort importante, elle ne fera pas l'objet d'outils spécifiques dans la présente boîte à outils. Cela dit, elle devrait inclure à tout le moins les éléments suivants :

- a) La détermination des besoins de ressources humaines bénévoles :
 - ❑ Que voulons-nous accomplir?
 - ❑ Comment nous y prendrons-nous?
 - ❑ De quoi et de qui disposons-nous actuellement?
 - ❑ De quoi et de qui avons-nous besoin pour réaliser nos plans?
 - ❑ Avons-nous besoins d'élaborer des descriptions de tâches?



- b) Le recrutement :
- ▣ clientèles cibles;
 - ▣ endroits cibles;
 - ▣ modes de recrutement;
 - ▣ plan d'action;
 - ▣ premier contact téléphonique (l'enquête initiale).
- c) Le jumelage bénévoles/tâches :
- ▣ formule d'application (définition des attentes et des habiletés requises);
 - ▣ prise de décision mutuelle quant au placement (fiche de placement);
 - ▣ entente écrite (contrat ou lettre);
 - ▣ accueil (lettre de bienvenue et présentation au personnel).
- Les mécanismes de soutien au bénévole :
- ▣ la formation (orientation, formation sur le tas, formation de transition);
 - ▣ la supervision;
 - ▣ la reconnaissance.
- d) L'évaluation :
- ▣ grille d'évaluation du bénévole;
 - ▣ grille d'évaluation du programme de gestion des bénévoles;
 - ▣ prise de décision concernant la continuité, les modifications ou la terminaison du programme ou de la relation avec un bénévole.

1.3 Quel est le lien entre le modèle de gestion et la gestion des ressources humaines?

Le modèle de gestion dont se dotera une organisation aura des incidences directes sur la gestion des ressources humaines. Plus précisément, les choix qui seront faits en matière de gestion des ressources humaines découleront directement du modèle de gestion en vigueur ou, autrement dit, du type de coordination des activités en vigueur dans l'organisation et de la place qui est laissée aux différents acteurs impliqués (conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable, personnes salariées, bénévoles).

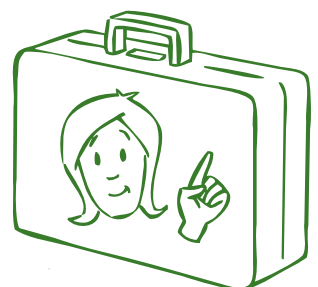
Vous voulez revoir vos pratiques de gestion des ressources humaines et définir plus précisément les rôles et les responsabilités associés à votre modèle de gestion? Les exercices suivants devraient alors vous aider.

1.4 Que sont une politique de gestion des ressources humaines et une procédure?

En matière de gestion des ressources humaines, l'élaboration de politiques et la préparation de procédures sont des étapes qui permettent de déterminer quels sont les principes et quelles sont les règles à respecter sur les plans de la rémunération, de l'évaluation de l'équipe de travail et des personnes salariées, des procédures d'embauche ou d'intégration de nouvelles personnes, etc. Ces politiques et procédures devraient refléter la mission, les objectifs et les valeurs qui animent l'organisation.

Plus précisément :

- ▣ Une **politique de gestion** des ressources humaines contient les principes, paramètres et procédures (consultez l'annexe 1 : vous y retrouverez un exemple d'énoncé de principes en gestion des ressources humaines). Cette politique doit être observée par toutes les personnes de l'organisation. Elle



précise les rôles et responsabilités des principaux acteurs en gestion des ressources humaines et les niveaux de pouvoir (à ce propos, consultez le tableau 2).

Il ne faut toutefois pas confondre politique de gestion des ressources humaines et politique de conditions de travail, la seconde découlant de la première.

- ▣ Une **procédure** est un ensemble de règlements qu'il faut appliquer dans une situation donnée (à ce sujet, consultez l'outil 3, L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal).

Les éléments essentiels à inclure dans une politique de gestion des ressources humaines sont les suivants :

1. Adhésion des membres du conseil d'administration, de la personne gestionnaire-responsable et de l'équipe de travail à la nécessité d'adopter une politique de gestion des ressources humaines qui tiendra compte à la fois des " pour " et des " contre " de chaque partie.
2. Titre de la politique.
3. Raison d'être de la politique :
 - ▣ Pourquoi voulons-nous une politique?
 - ▣ Quels seront les objectifs de la politique?
4. Objet de la politique :
 - ▣ Définition des concepts;
 - ▣ Champ d'application et personnes visées.
5. Déclaration de principes de l'organisation et énoncé principal.
6. Procédures (telles que définies plus tôt).
7. Date d'entrée en vigueur ou de révision.
8. Implantation et évaluation :
 - ▣ Titres des personnes responsables de la mise en œuvre et du suivi de la politique;
 - ▣ Mise en place d'un plan de communication et des mécanismes d'évaluation de la mise en œuvre de la politique.

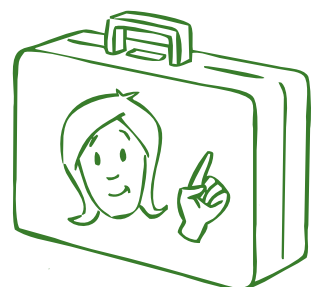
Notes

.....

.....

.....

.....



L'autodiagnostic porte sur vos pratiques de gestion des ressources humaines en général. Nous vous invitons à évaluer si vous êtes en accord ou non avec chacun des énoncés ci-dessous. Ensuite, à l'aide de la grille d'interprétation des résultats, vous serez sans doute en mesure de déterminer les thèmes de réflexion et les pistes d'action sur lesquels vous devriez vous engager afin d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés en matière de gestion des ressources humaines.

1. Dans notre organisation, en matière de gestion des ressources humaines, le partage des rôles et des responsabilités est clairement établi entre le C.A., la personne gestionnaire-responsable et l'équipe de travail.

Oui Non

2. Nous désirons élaborer notre politique de gestion des ressources humaines ou nous souhaitons la mettre à jour.

Oui Non

3. Nous connaissons les responsabilités légales des administrateurs et des administratrices envers la gestion des ressources humaines dans notre organisation.

Oui Non

4. Les différents lieux d'implication de l'équipe de travail ainsi que la détermination des orientations de l'organisation à l'égard de la gestion quotidienne sont clairement identifiés.

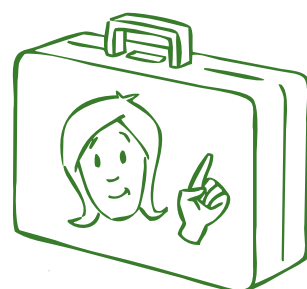
Oui Non

5. Notre modèle de gestion reflète la place que nous désirons laisser à l'équipe de travail au sein de notre organisation.

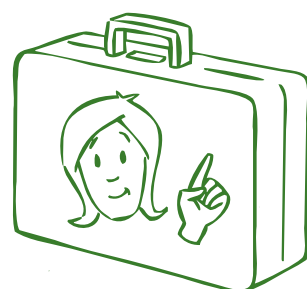
Oui Non

6. Nous désirons impliquer davantage l'équipe de travail dans la gestion de l'organisation.

Oui Non



1. Il est important de définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière de gestion des ressources humaines. Cela contribue au bon fonctionnement de votre organisation, permet d'éclairer ou de réduire les zones floues et, ultimement, aide à prévenir les conflits. Il est aussi souhaitable de bien distinguer les responsabilités légales et l'exécution des tâches au quotidien. Pour en savoir davantage sur le sujet, nous vous invitons à lire la section 5, Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse des rôles et des responsabilités dans l'organisation, et la section 6, Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines.
2. Il importe de prendre le temps de préciser les objectifs visés par le processus de clarification des pratiques en matière de gestion des ressources humaines de façon à préciser les attentes et à permettre à toutes les parties impliquées de jouer un rôle approprié. L'annexe 1, Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines, peut vous servir de modèle.
3. La loi, notamment le Code civil du Québec, la Loi sur les normes du travail et la Loi sur la santé et la sécurité du travail, confère des responsabilités particulières aux administrateurs d'une corporation en matière de gestion des ressources humaines. Vous trouverez des informations sur ce sujet en consultant l'outil 3, *L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal*, de la présente boîte à outils.
4. L'exercice proposé dans la section 5, Un préalable à la gestion des ressources humaines : une analyse de votre modèle de gestion, devrait vous permettre de faire le point sur les valeurs et les principes que vous souhaitez inclure dans votre politique de gestion des ressources humaines. Il vous sera utile pour dresser un portrait des différents lieux d'implication du conseil d'administration, de la personne gestionnaire-responsable et de l'équipe de travail, tant aux plans des orientations que de la vie quotidienne. C'est un premier pas vers la définition des rôles et des responsabilités de chacun (conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable et équipe de travail) en matière de gestion des ressources humaines.
5. Les fiches de la section 4, Modèles types de gestion, peuvent vous donner un éclairage sur différents archétypes de modèle de gestion. Il existe entre chacun d'eux plusieurs variantes qui combinent l'un ou l'autre des éléments des modèles.
6. Il importe de déterminer à l'avance les lieux d'implication ainsi que les fonctions que seront appelées à jouer l'équipe de travail ou les personnes salariées prises individuellement dans la gestion des ressources humaines, entre autres pour favoriser l'actualisation de vos valeurs et de vos principes. L'analyse du partage des responsabilités au sein de l'organisation vous sera utile pour dresser un portrait des différents lieux d'implication de l'équipe de travail et de son rôle dans la gestion des ressources humaines.



Dans la pratique, nous retrouvons sur le terrain plusieurs modèles de gestion, à savoir le traditionnel (ou hiérarchique), le participatif, le collectif et le coopératif.

Or, nous considérons important que les organisations prennent un temps de réflexion sur ces différents modes de gestion. Certes, de par leur culture organisationnelle² et certaines particularités³ en regard de la relation d'emploi, les organisations cherchent à se distinguer du modèle traditionnel d'organisation du travail. On privilégie plutôt des formes de gestion plus démocratiques, centrées sur la dimension humaine, le pouvoir d'être et d'agir⁴, l'autonomie dans le travail et le partage de l'influence sur les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisation.

Plusieurs organisations créent à partir de ces modèles des formes hybrides qu'elles considèrent mieux adaptées à leur réalité et à leur culture, et ce, afin de favoriser une plus grande participation des membres, des bénévoles et du personnel à la vie associative.

Notons que, sauf pour ce qui est du modèle coopératif, les modèles de gestion suivants ont tous comme cadre légal la partie III de la *Loi sur les compagnies*.

Le modèle traditionnel ou hiérarchique

Issu de l'entreprise privée, le modèle traditionnel favorise une concentration des pouvoirs et des responsabilités aux mains de la direction générale.

Caractéristiques

- ▣ Structure : le cadre légal est celui des organismes incorporés sous la partie III de la *Loi sur les compagnies*; la structure est hiérarchisée avec une direction pyramidale de haut en bas.
- ▣ Gestion : le conseil d'administration, formé de membres généralement peu engagés dans les activités, délègue la plupart des responsabilités de gestion à la direction générale; le personnel n'a pas de contacts directs avec le conseil d'administration.

Dans sa forme pure, ce modèle est très peu répandu dans le mouvement communautaire et l'économie sociale.

Le modèle participatif

Adapté du modèle traditionnel dans sa forme légale, le modèle participatif vise une gestion plus démocratique et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions différenciées.

Caractéristiques

- ▣ Structure : le cadre légal est celui des organismes incorporés sous la partie III de la *Loi sur les compagnies*, mais on favorise des structures plus horizontales dans lesquelles les pouvoirs sont
 - ▣ partagés.
- Gestion : plus collective, la gestion vise l'intégration des membres, des bénévoles et du personnel au processus de décision et à la réalisation des objectifs. À des degrés variables, la majorité des organismes communautaires ont adopté ce modèle de gestion.

Le collectif de travail

Le collectif de travail (ou collective pour certains groupes de femmes) veut instaurer un rapport parfaitement égalitaire entre les membres, qui prennent part à toutes les décisions.

Caractéristiques

- ▣ Structure : d'inspiration coopérative ou autogestionnaire, le collectif repose sur la formation d'équipes de travail composées de personnes vivant un rapport identitaire très fort avec l'ensemble des membres; les nouveaux membres peuvent être cooptés, c'est-à-dire choisis par consensus ou par vote majoritaire. Généralement, le cadre légal est aussi celui des organismes incorporés sous la partie III de la Loi sur les compagnies.
- ▣ Gestion : plus facilement applicable dans les groupes idéologiquement homogènes, ce modèle vise une intégration parfaite de tous les membres (militantes, militants et personnel salarié) au processus décisionnel.

Le modèle coopératif ⁵

Une coopérative est une association de personnes contrôlant une entreprise. Les membres sont collectivement propriétaires de l'entreprise par l'intermédiaire de leur association. De ce fait, la relation entre un membre et sa coopérative est double :

1. Il fait affaire avec l'entreprise, il est en relation économique avec elle. Il est ou consommateur, ou fournisseur, ou travailleur, ou à la fois fournisseur et consommateur (ex. : certaines coopératives agricoles).
2. Il est en relation sociale avec les autres membres dans le cadre de l'association. Il s'implique dans le fonctionnement de l'association par sa participation à des réunions : assemblée générale, conseil d'administration, autres comités ou conseils.

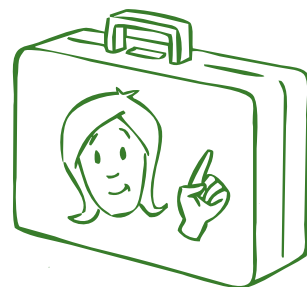
Cette double relation entre le membre et sa coopérative conditionne son mode de gestion.

Gérer une coopérative signifie donc à la fois gérer le fonctionnement démocratique d'une association de personnes et gérer les activités économiques d'une entreprise.

Le cadre légal des coopératives de travail

Le cadre légal est différent pour les **coopératives de travail**. Pour en savoir plus, consultez :

1. les sites Web suivants : <http://www.mderr.gouv.qc.ca> ;
<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>
2. le document : Regroupement québécois pour la coopération du travail, Document de formation - Le règlement de régie interne, août 2004 (pour le commander : <http://www.rqct.coop>);
3. la **Direction des coopératives**/ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. **Québec** : (418) 691-5978; **Bas-Saint-Laurent** : (418) 727-3577; **Estrie** : (819) 820-3205)



Dans les pages qui suivent, nous vous proposons une méthode d'analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation, qui vous permettra à la fois :

- ▣ de faire le point sur la répartition des rôles et des responsabilités entre les différents acteurs de votre organisation;
- ▣ d'être en mesure d'évaluer si cette répartition correspond à la vision que vous avez de votre organisation et du modèle de gestion en vigueur;
- ▣ de dresser un portrait de la place de chacun dans l'organisation et, par la même occasion, de réfléchir sur celle confiée à l'équipe de travail et à la personne salariée, tant dans la détermination des orientations que dans la gestion quotidienne.

Cette analyse, notons-le, ne peut se faire que si votre organisation a atteint une certaine maturité. Elle peut par ailleurs s'effectuer dans un contexte beaucoup plus large tel que celui d'une planification stratégique.

5.1 Les éléments à considérer pour l'analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation

Cette analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation se fera sur la base des thèmes et sous-thèmes suivants :

- ▣ L'organisme et son organisation interne :
 - Vision et stratégie;
 - Outils de gestion et organisation du travail.
- ▣ L'administration de l'organisation :
 - Gestion des ressources financières et matérielles;
 - Gestion des ressources humaines.
- ▣ Les communications et les représentations de l'organisation :
 - Relations publiques;
 - Promotion/marketing;
 - Communications;
 - Consultation/animation.
- ▣ Les activités, produits et services de l'organisation.

5.2 Les étapes à suivre pour effectuer cette analyse

- a) Assurez-vous, dans un premier temps, :
 - de bien connaître la nature de votre modèle de gestion;
 - de bien connaître les obligations qui découlent du statut légal de votre organisation (par exemple les rôles et responsabilités peuvent changer dans le cas d'un OSBL ou d'une coopérative).
- b) Établissez, pour chacun des sous-thèmes, une liste de critères s'inspirant de la liste suivante (autrement dit, à partir de cette liste, vous pouvez soustraire ou ajouter des éléments).

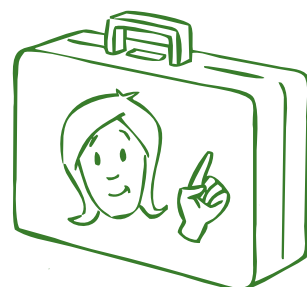


Tableau 1 L'analyse des rôles et des responsabilités en fonction des diverses facettes de la gestion de votre organisation					
L'organisme et son organisation interne		L'administration de l'organisation (gestion des ressources humaines, financières et matérielles)		Les communications et les représentations de l'organisation	Les activités, produits et services de l'organisation
1.1 Vision et stratégie	1.2 Outils de gestion et d'organisation du travail	2.1 Gestion des ressources financières et matérielles	2.2 Gestion des ressources humaines	3.1 Relations publiques	
Raison d'être, philosophie et valeurs	Organisation du travail (répartition des tâches, aménagement de l'horaire, etc.)	Plan financier et prévisions budgétaires	Embauche des personnes salariées	Activités publiques initiées par l'organisation et s'adressant à la population	
Règles et mode de fonctionnement	Outils et moyens d'intervention (code de vie, techniques d'intervention, etc.)	Bilans financiers périodiques	Etablissement des contrats de travail	Travail de collaboration avec d'autres organisations; participation à des tables de concertation	
Modèle organisationnel	Application des mécanismes d'évaluation et de suivi	Comptabilité (tenue de livres, conciliation bancaire, dépôts, petite caisse, payes, etc.)	Affectation des ressources	Participation à des activités publiques organisées par d'autres organisations (colloques, congrès, 5 à 7, etc.)	
Règlements généraux de l'organisation	Rapport annuel de l'organisation	Dépenses non budgétées	Élaboration des plans de formation et de perfectionnement	Représentation politique auprès des bailleurs de fonds et du gouvernement	
Politiques et procédures internes	Statistiques	Préparation et présentation des demandes de subvention	Évaluation des personnes salariées	3.2 Promotion/marketing	
Code d'éthique	Recrutement des membres (membership)	Recherche de moyens de financement	Soutien et encadrement du personnel	Préparation de la promotion	
Objectifs généraux et spécifiques	Recrutement des membres, des participants/es, des usagers et usagères, etc.	Rapports financiers (impôts, organisme de charité, TPS et TVQ)	Traitement des différends	Réalisation de matériel	

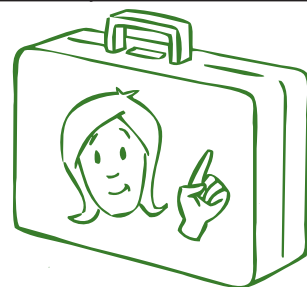


Tableau 1 (suite)					
L'analyse des rôles et des responsabilités en fonction des diverses facettes de la gestion de votre organisation					
L'organisme et son organisation interne		L'administration de l'organisation (gestion des ressources humaines, financières et matérielles)		Les communications et les représentations de l'organisation	Les activités, produits et services de l'organisation
Plan d'action annuel	Préparation des réunions d'équipe	Affaires courantes (négo-ciation et conclusion de contrats, baux, prêts, marges de crédit, protocoles d'entente, etc.)	Mesures disciplinaires et congédiement	3.3 Communications	
Priorités de travail	Préparation des réunions des comités de travail	Rapports statistiques	Contrôle du temps de travail (feuille de temps, temps supplémentaire, reprise et accumulation)	Relations avec les médias (conférences de presse, communiqués, lettres ouvertes, etc.)	
Programmation, services, produits et activités	Communication interne (circulation de l'information)	Entretien du bâtiment et assurances	Recrutement des bénévoles	Information interne	
Plan de développement (3 à 5 ans)	Entretien des lieux (ménage)	Entretien du parc informatique	Formation et encadrement des bénévoles	Information et liaison avec le réseau ou les regroupements	
Création de comités de travail	Secrétariat (réception, courrier, classement, photocopies, traitement de textes, achats et inventaire, etc.)		Politique des conditions de travail	3.4 Consultation/animation	
Raison d'être, philosophie et valeurs			Animation de la vie d'équipe (réunions, etc.)	Sondage	
Règles et mode de fonctionnement				Remue-méninges	
				Animation de la vie d'équipe et associative	
				Animation des démarches de réflexion et de processus	

N'hésitez pas!
Utilisez le tableau de l'annexe 2 à la page 1-22
pour les étapes qui suivent!

- c) Pour chaque élément des sous-groupes, questionnez-vous sur le niveau de responsabilité du **conseil d'administration**, de la **personne gestionnaire-responsable**, de l'**équipe de travail** et de la **personne salariée**. Plus précisément, pour ce qui est de la planification stratégique, du plan d'action, des politiques, de la réglementation, etc., lequel de ces 4 acteurs travaille :
- **A.** à l'élaboration et aux propositions;
 - **B.** à l'adoption;
 - **C.** à la réalisation;
 - **D.** à la supervision et à l'évaluation?

À noter : les niveaux de responsabilité peuvent impliquer plus d'une actrice ou d'un acteur.

- d) Remplissez ce tableau par étape, soit un thème après l'autre. Il devrait s'en dégager des conclusions pour chacun d'entre eux.
- e) Lorsque chaque thème sera dûment rempli et analysé, rassemblez le tout et concluez. Vous aurez alors une très bonne idée des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation et, par conséquent, une évaluation précise de votre modèle de gestion.

5.3 Quelques conseils pratiques pour réaliser cette analyse

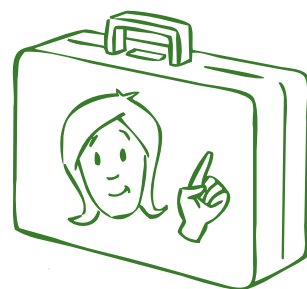
- a) Il peut être aidant de faire appel à une ressource externe pour effectuer cette analyse.
- b) Demandez à votre équipe de faire l'analyse et partagez collectivement. Il est beaucoup plus facile de faire un travail individuel au préalable que de le faire tout le monde en même temps!
- c) Prenez votre temps!

5.4 Quelques interprétations possibles des résultats de cette analyse

De cette analyse peut découler une multitude d'interprétations qu'il serait pour ainsi dire impossible d'exposer au grand complet. Cela dit, voici tout de même 3 cas types d'interprétation avec, pour chacun d'entre eux, un diagnostic sommaire.

Cas type d'interprétation 1 :

- 1ère étape - Hypothèse : vous considérez avoir un modèle de gestion participatif.
- 2e étape - Analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation : il s'avère que les rôles et responsabilités sont concentrés au sein du conseil d'administration, sans aucune consultation auprès de l'équipe de travail.
- 3e étape - Diagnostic sommaire : vous devez alors reconsidérer l'ensemble de votre mode de gestion et, par conséquent, vos pratiques de gestion des ressources humaines. Normalement, dans un mode de gestion participatif, la gestion des ressources humaines se pratique, dans une certaine mesure, de manière horizontale



☒ Cas type d'interprétation 2 :

- 1ère étape - Hypothèse : vous considérez avoir un modèle de gestion hiérarchique.
- 2e étape - Analyse des rôles et des responsabilités au sein de votre organisation : il s'avère que les rôles et responsabilités sont effectivement concentrés entre les mains du conseil d'administration et de la personne gestionnaire-responsable, mais que l'équipe de travail est interpellée pour certaines décisions et actions (par exemple, une certaine latitude décisionnelle dans l'organisation du travail). Autrement dit, votre organisation a à sa base un modèle de gestion combinant le " hiérarchique " et le " participatif ".
- 3e étape - Diagnostic sommaire : un tel modèle de gestion peut donner de bons résultats, mais en autant que l'ensemble des acteurs de votre organisation sache à quoi s'en tenir. Autrement dit, si votre organisation décide d'en faire un modèle type, il est important que les choses soient formalisées. La gestion des ressources humaines, notamment, s'en trouvera d'autant plus facilitée.

☒ Cas type d'interprétation 3 :

- 1ère étape - Hypothèse : vous considérez avoir un modèle de gestion collectif.
- 2e étape - Analyse des rôles et responsabilités au sein de votre organisation : il s'avère que, au fil du temps, les rôles et responsabilités se sont concentrés entre les mains d'une seule personne, avec pour résultat des prises de décision plus verticales qu'horizontales.
- 3e étape - Diagnostic sommaire : vous devez alors reconsidérer l'ensemble de votre mode de gestion et, par conséquent, vos pratiques de gestion des ressources humaines. Normalement, dans un mode de gestion collectif, la gestion des ressources humaines sous-entend un processus décisionnel intégrant tous les membres.

**Un dernier conseil pratique: ne faites surtout pas
cette analyse seul dans votre bureau!
Partagez!**

Notes

.....

.....

.....

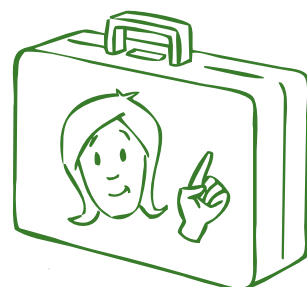
.....

.....

.....

.....

.....



Légalement, en ce qui a trait aux organisations incorporées en vertu de la 3e partie de la *Loi sur les Compagnies*, c'est le **conseil d'administration** de la corporation à but non lucratif (OBNL), pris dans son ensemble, qui a reçu de la loi le pouvoir d'administrer les affaires de la corporation (art.83, L.c.Q.). Au sein de la structure de gestion, le conseil d'administration assume les fonctions relatives à la gestion financière et administrative. Il décide aussi des grandes orientations de l'organisation en relation étroite avec la personne responsable de la gestion (direction, coordination ou responsable). Vous aurez davantage d'information à ce propos dans la section sur la *Loi des normes du travail* de l'outil 3, *L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal*. D'un point de vue légal, le conseil d'administration est donc le responsable ultime de la gestion des ressources humaines dans l'organisation (art.335, C.C.Q.) Bref, il est l'employeur.

Cela dit, dans la pratique, bien que le conseil d'administration en demeure responsable légalement, la gestion des ressources humaines est souvent une **responsabilité partagée** entre le gestionnaire-responsable, l'équipe de travail et le conseil d'administration.

La **personne gestionnaire-responsable** peut être celle qui : 1) coordonne la démarche de gestion des ressources humaines; 2) s'assure de la bonne mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines; 3) voit à l'exécution des mandats liés à la gestion des ressources humaines, mandats qui lui sont confiés par le C.A. Elle peut aussi être appelée à soumettre des propositions au C.A.

Le rôle joué par **l'équipe de travail** peut varier selon le modèle de gestion adopté par l'organisation. Elle peut être une instance qui propose, décide, agit et/ou est consultée sur la gestion des ressources humaines. L'équipe de travail peut aussi être partiellement sollicitée en ce qui concerne la définition des conditions de travail et des processus d'évaluation du personnel et de traitement des différends.

Quant au rôle de l'assemblée générale dans la gestion des ressources humaines, il est pour ainsi dire inexistant dans les organisations. Elle agit à d'autres niveaux qui n'ont pas nécessairement à être abordés dans le contexte de la présente boîte à outils⁶.

Dans le tableau suivant, nous présentons une répartition des niveaux de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines que l'on pourrait associer à un modèle de gestion dit " participatif ". **Ces rôles et responsabilités pourraient d'ailleurs être consignés dans une politique telle que définie dans la section Quelques concepts de base à retenir .**

À propos des coopératives de travail...

Le contexte légal est différent pour les **coopératives de travail**. Pour en savoir plus, consultez :

1. les sites Web suivants :
<http://www.mderr.gouv.qc.ca> ; <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>
2. le document : Regroupement québécois pour la coopération du travail, Document de formation - Le règlement de régie interne, août 2004 (pour le commander : <http://www.rqct.coop>);
3. la **Direction des coopératives**/Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. **Québec** : (418) 691-5978; **Bas-Saint-Laurent** : (418) 727-3577; **Estrie** : (819) 820-3205)

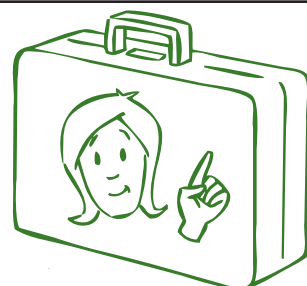


Tableau 2
Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines
(avec comme base une variante du modèle participatif)

Conseil d'administration	Personne gestionnaire-responsable	Équipe de travail
<p>Rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Au nom de l'organisation, agit comme employeur et détermine la stratégie et la politique de gestion des ressources humaines de l'organisation afin d'assurer son bon fonctionnement. <p>Face aux membres du C.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ s'assure que chacun des membres dispose de l'information et des conditions nécessaires pour jouer pleinement son rôle; ◦ recrute de nouveaux membres; ◦ procède à l'intégration des membres; ◦ agit dans le respect de la mission, des valeurs, des orientations et des règles établies par l'organisation; ◦ évalue le travail du C.A. 	<p>Rôle</p> <p>Sous l'autorité du conseil d'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ met en œuvre et applique la stratégie et la politique de gestion des ressources humaines; ◦ voit à l'établissement et au maintien d'un climat de travail sain; ◦ soutient et mobilise les personnes œuvrant au sein de l'organisation (personnes salariées et bénévoles); ◦ veille à développer un sentiment d'appartenance. <p>Face aux membres du C.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ conseille le C.A. et fait des propositions; ◦ fournit toute l'information nécessaire à la prise de décision; ◦ s'assure de l'intégration des nouveaux membres du C.A.; ◦ réalise les mandats confiés par le C.A.; ◦ s'assure de présenter au C.A. et à l'équipe de travail les objectifs et moyens qu'elle se donne pour réaliser ses mandats et responsabilités face à la gestion des ressources humaines; ◦ rémunère les personnes salariées; ◦ prépare les diverses politiques re-latIVES aux personnes salariées et aux bénévoles. 	<p>Rôle</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ En collaboration avec la personne gestionnaire-responsable, participe à la gestion des ressources humaines, et ce, en fonction du rôle et des responsabilités associés au modèle de gestion adopté par l'organisation. <p>Face à l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ contribue à l'élaboration et à la mise à jour de la politique de gestion des ressources humaines; ◦ est partie prenante dans l'établissement des conditions de travail et dans leur négociation; ◦ participe à la sélection et à l'embauche du personnel (présence au comité de sélection); ◦ assure l'intégration des nouvelles personnes salariées et bénévoles (partiellement ou totalement); ◦ réalise des mandats spécifiques de gestion confiés par le C.A. ou la personne responsable de la gestion; ◦ participe au processus d'évaluation des personnes salariées; ◦ voit à l'acquisition de connaissances et d'habiletés (perfectionnement) en regard des expertises nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation; ◦ participe à l'animation de la vie d'équipe et à son bon fonctionnement; ◦ s'implique dans la résolution des problèmes et des conflits organisationnels; ◦ aide à la définition et à l'application des règles organisationnelles.

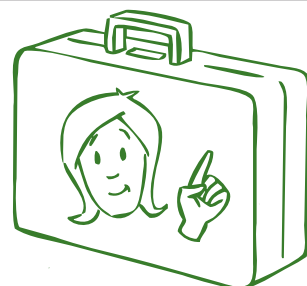
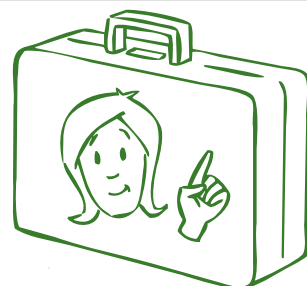


Tableau 2 (suite) Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines (avec comme base une variante du modèle participatif)		
Conseil d'administration	Personne gestionnaire-responsable	Équipe de travail
<p>Face à la personne gestionnaire-responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ embauche, encadre, soutient, évalue et congédie, s'il y a lieu; ◦ définit son mandat et précise ses fonctions ainsi que ses priorités de travail; ◦ approuve la création/abolition des postes de travail. <p>Face à l'équipe de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ établit des politiques et statue sur les conditions de travail; ◦ appuie la personne gestionnaire-responsable en ce qui concerne l'embauche, la coordination, la gestion et l'évaluation des personnes salariées; ◦ voit à la formation d'un comité de sélection en conformité avec les règles dont s'est dotée l'organisation (avec, par exemple, une personne représentant le C.A. et/ou avec une personne représentant l'équipe de travail, etc.); ◦ entérine les recommandations du comité de sélection et s'assure de l'évaluation des personnes salariées; ◦ approuve les descriptions de postes; ◦ est informé du plan d'action annuel de l'équipe de travail ◦ approuve les diverses politiques relatives aux personnes salariées. 	<p>Face à l'équipe de travail et aux bénévoles</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ embauche les personnes salariées; ◦ recrute les bénévoles; ◦ voit à l'intégration des nouvelles personnes salariées et des bénévoles; ◦ définit le mandat des membres de l'équipe, les supervise et les oriente dans la réalisation de leurs tâches; ◦ précise les fonctions, les responsabilités et les priorités de chacun aux membres de l'équipe; ◦ voit à l'évaluation du travail; ◦ voit à la formation et au perfectionnement des personnes salariées; ◦ favorise l'esprit et le travail d'équipe ainsi que le maintien d'un climat de travail harmonieux; ◦ assure que le milieu de travail est sécuritaire; ◦ met en place un processus de résolution de problèmes; ◦ procède au congédiement, s'il y a lieu, si ce pouvoir lui a été conféré par le CA; ◦ gère les départs et le roulement de personnel ◦ gère les relations de travail au quotidien; ◦ rémunère les personnes salariées; ◦ prépare les diverses politiques relatives aux personnes salariées et aux bénévoles. 	
<p>Face aux bénévoles</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ établit une politique de gestion des bénévoles; ◦ appuie la personne responsable de la gestion en ce qui concerne le recrutement, l'intégration et la coordination des bénévoles. 	<p>Face aux bénévoles</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ voit à l'application de la politique de gestion des bénévoles; ◦ s'assure que les bénévoles bénéficient de l'encadrement, du soutien, de la formation et de la reconnaissance nécessaires. 	<p>Face aux bénévoles</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ aide à l'application de la politique de gestion des bénévoles; ◦ participe à l'encadrement, au soutien, à la formation et à la reconnaissance nécessaires des bénévoles.



Qui fait quoi? Partage des rôles et des responsabilités :

CSMO Économie sociale, Fédération québécoise des coopératives de travail, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM). *La coopérative de travail, Interaction conseil d'administration et direction générale : une dynamique à mieux comprendre (revue de littérature)*, 2001, 47 p.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Travailler dans le communautaire*, PUQ, 2003, 140 p.

MARTEL, Paul. *Administrateurs de corporations sans but lucratif : la guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur Martel, 1996.

MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1994.

NINACS, William A. *L'intervention communautaire : une alternative à l'intervention de l'État*, Revue Canadienne de santé mentale, vol. 9, printemps 1990, p. 75.

REGROUPEMENT QUÉBÉCOIS POUR LA COOPÉRATION DU TRAVAIL, *Document de formation - Le règlement de régie interne*, août 2004 (pour le commander : <http://www.rqct.coop>).

RÉHAYEM, Gérard-Philippe. *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1997, 176 p.

HEC. *La planification stratégique des ressources humaines : sommaire des changements de l'environnement et de leur impact sur la fonction ressources humaines*, février 1992.

Sur les modèles de gestion :

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE, ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE. *Les cahiers des organisations démocratiques*, <http://www.csmoesac.qc.ca>.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE CENTRE SUD/PLATEAU MONT-ROYAL. *Trousse autodiagnostic*, Montréal, 1998.

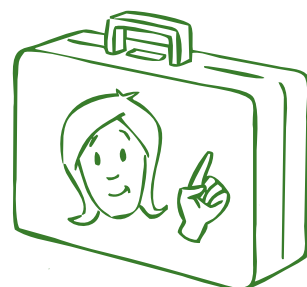
FOURNIER, Danielle, et coll. *Regard sur la culture organisationnelle communautaire : deux études de cas*, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, Montréal, 1995.

GUBERMAN, Nancy, et coll. " Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires ", *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7 no 1, 1994, p. 45-62.

LAMOUREUX, Henri. *La pratique de l'action communautaire*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002.

L'R DES CENTRES DE FEMMES. *Trousse sur la gestion féministe*, Montréal, 2001.

PERRON, Gérard. *La gestion participative*, Montréal, Les éditions Transcontinental, 1997.



Annexe 1

Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines

Voici un exemple d'énoncé de principes en gestion des ressources humaines préparé en 2004 par les *Ateliers d'éducation populaire du Plateau*⁷. En plus de la mission et des valeurs de l'organisme, il pose les valeurs sous-jacentes à la gestion des ressources humaines et les principes de gestion qui guident l'organisme. Cette politique servira de cadre de référence à toutes les autres politiques et procédures de l'organisation.

Politique de gestion des ressources humaines des Ateliers d'éducation populaire du Plateau

Par cette politique, les Ateliers d'éducation populaire du Plateau (AEP) reconnaissent l'apport essentiel du personnel salarié à la mission de l'organisme ainsi que la qualité de leur contribution au développement des AEP.

Cette politique se veut en conformité avec les lois et règlements en vigueur dans la province de Québec.

Mission de l'organisme

Les Ateliers d'éducation populaire du Plateau, organisme sans but lucratif, est un lieu d'apprentissage et d'implication personnels et collectifs qui regroupe les personnes adultes vivant dans le Plateau Mont-Royal et leur offre des moyens d'agir sur elles-mêmes et sur leur milieu.

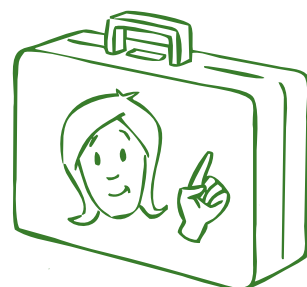
Valeurs de l'organisme

Pour réaliser sa mission, l'organisme privilégie les valeurs suivantes : l'accessibilité, l'entraide, le respect, la solidarité et la démocratie.

Valeurs de la gestion des ressources humaines**1. Le respect du personnel salarié**

Le personnel salarié est une ressource précieuse aux AEP. En toutes circonstances, chaque personne salariée doit ressentir cette déclaration comme vraie et comme la concernant personnellement.

À cette fin, les relations humaines doivent être empreintes de respect. Respecter les personnes, c'est aussi leur offrir un environnement de travail sain, sécuritaire et exempt de comportement de nature à porter atteinte à leur intégrité par une quelconque forme de harcèlement ou de violence physique, verbale ou psychologique.



Annexe 1

Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines (suite)

2. La compétence

Pour les AEP, la qualité des services rendus aux membres est très importante. Ils veilleront donc à poursuivre cet idéal à travers le processus de recrutement, de formation, d'évaluation et de perfectionnement de toutes ses catégories de personnel. Cependant, lors de la sélection du personnel salarié, les AEP donneront préséance aux tâches reliées au poste sur les compétences et qualifications de la personne.

3. L'esprit d'équipe

Dans le but de développer une solidarité et un sentiment d'appartenance à l'organisme et à l'équipe de travail, les AEP accordent une valeur essentielle à l'esprit et au travail d'équipe.

PRINCIPES DE GESTION

1. Exercice du leadership qui suscite et soutient le travail et l'enthousiasme de son équipe.

À cet effet, préciser à chaque personne la contribution attendue, déterminer avec son aide les moyens de la réaliser, mesurer les résultats obtenus, reconnaître les efforts déployés et préciser, s'il y a lieu, les correctifs à apporter.

2. Offrir aux personnes salariées les possibilités de se former et de se perfectionner.

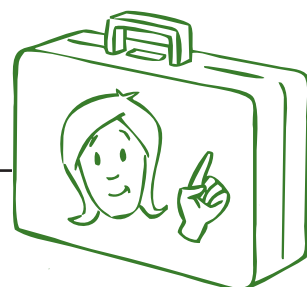
Les AEP misent sur le développement des capacités du personnel et reconnaissent le caractère essentiel du perfectionnement et de la formation. Ils encourageront le personnel en ce sens et réserveront un pourcentage du budget annuel à cet effet.

3. Instaurer des pratiques de communication ouvertes et franches

Sous réserve des questions confidentielles, l'information doit circuler librement. La transparence la plus constante doit être assurée dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

4. Responsabiliser les personnes à l'emploi des AEP et les rendre imputables de leurs actions et de leurs décisions

La responsabilité et l'imputabilité des personnes sont des conditions d'une gestion décentralisée capable de reconnaître la diversité des situations et de réagir rapidement aux exigences de l'environnement. La responsabilité signifie que la personne se préoccupe de la qualité des services offerts et de la satisfaction qu'ils suscitent, qu'elle participe à l'organisation de son travail et s'exprime sur la manière d'en améliorer l'efficacité. L'imputabilité signifie l'obligation consentie de rendre des comptes sur les résultats de son travail et d'accepter les conséquences de ses actions et de ses décisions. La notion d'imputabilité implique toutefois que la personne a droit à l'erreur. C'est plutôt le refus de prendre des décisions ou les actions qui s'imposent, l'insouciance ou la négligence qui, le cas échéant, lui seront reprochés.



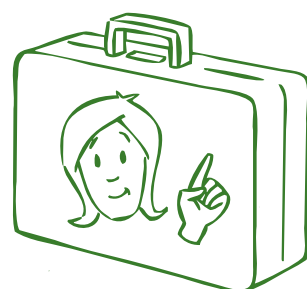
Annexe 2

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

1. L'organisme et son organisation interne

1.1 Vision et stratégie	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Raison d'être, philosophie et valeurs																
Règles et mode de fonctionnement																
Modèle organisationnel																
Règlements généraux de l'organisation																
Politiques et procédures internes																
Code d'éthique																
Objectifs généraux et spécifiques																
Plan d'action annuel																
Priorités de travail																
Programmation, services, produits et activités																
Plan de développement (3 à 5 ans)																
Création de comités de travail																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).



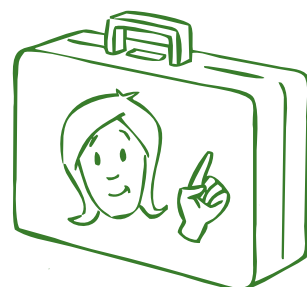
Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

1. L'organisme et son organisation interne (suite)

1.2 Outils de gestion et d'organisation du travail	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Organisation du travail (répartition des tâches, aménagement de l'horaire, etc.)																
Outils et moyens d'intervention (code de vie, techniques d'intervention, etc.)																
Application des mécanismes d'évaluation et de suivi																
Rapport annuel de l'organisation																
Statistiques																
Recrutement des membres (membership)																
Recrutement des membres, participants/es, des usagers et usagères, etc.																
Préparation des réunions d'équipe																
Préparation des réunions des comités de travail																
Communication interne (circulation de l'information)																
Entretien des lieux (ménage)																
Secrétariat (réception, courrier, classement, photocopies, traitement de textes, achats et inventaire, etc.)																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).



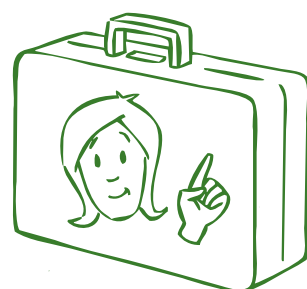
Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

2. L'administration (gestion des affaires de l'organisation et des ressources humaines, matérielles et financières)

2.1 Gestion des ressources financières et matérielles	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Plan financier et prévisions budgétaires																
Bilans financiers périodiques																
Comptabilité (tenue de livres, conciliation bancaire, dépôts, petite caisse, Dépenses non budgétées																
Préparation et présentation des demandes de subvention																
Recherche de moyens de financement																
Rapports financiers (impôts, organisme de charité, TPS et TVQ)																
Affaires courantes (négociation et conclusion de contrats, baux, prêts, marges de crédit, protocoles d'entente, etc.)																
Rapports statistiques																
Entretien du bâtiment et assurances																
Entretien du parc informatique																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).



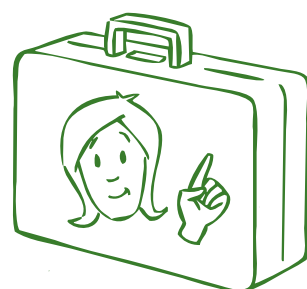
Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

2. L'administration (gestion des affaires de l'organisation et des ressources humaines, matérielles et financières) (suite)

2.2 Gestion des ressources humaines	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Embauche des personnes salariées																
Établissement des contrats de travail																
Affectation des ressources																
Élaboration des plans de formation et de perfectionnement																
Évaluation des personnes salariées																
Soutien et encadrement du personnel																
Traitement des différends																
Mesures disciplinaires et congédiement																
Contrôle du temps de travail, feuille de temps, temps supplémentaire, reprise et accumulation																
Recrutement des bénévoles																
Formation et encadrement des bénévoles																
Politique des conditions de travail																
Animation de la vie d'équipe (réunions, etc.)																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).



Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

3. Activités de communication et de représentation de l'organisation

3.1 Relations publiques	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Activités publiques initiées par l'organisation et s'adressant à la population																
Travail de collaboration avec d'autres organisations; participation à des tables de concertation																
Participation à des activités publiques organisées par d'autres organisations (colloques, congrès, 5 à 7, etc.)																
Représentation politique auprès des bailleurs de fonds et du gouvernement																
3.2 Promotion/marketing																
Préparation de la promotion																
Réalisation de matériel																
3.3 Communication																
Relations avec les médias (conférences de presse, communiqués, lettres ouvertes, etc.)																
Information interne																
Information et liaison avec le réseau ou les regroupements																
3.4 Consultation/animation																
Sondage																
Remue-méninges																
Animation de la vie d'équipe et associative																
Animation des démarches de réflexion et de processus																
Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).																

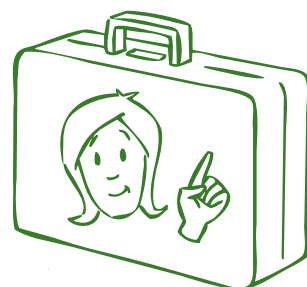
Annexe 2 (suite)

Un outil de travail pour analyser les rôles et responsabilités au sein de votre organisation

4. Les activités, les produits ou les services (Vous devez définir ceux de votre organisme ou entreprise)

- Exemples -	Conseil d'administration				Gestionnaire-responsable				Équipe de travail				Personne salariée			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Intervention																
Services d'aide directe																
Cuisines collectives																
Ateliers d'échanges																
Halte- garderie																

Légende - Les 4 niveaux de responsabilités : A (élaboration et proposition); B (adoption); C (réalisation); D (supervision et évaluation).



- ¹ Adapté de : Comité sectoriel en main d'œuvre - Économie sociale et action communautaire, *Les cahiers des organisations démocratiques - Développer un OBNL : La structure du réseau communautaire et les modèles de gestion*, 2001 (disponibles dans : <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers>)
- ² L'R des Centres de femmes du Québec, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, 2001.
- ³ Jean-Pierre Deslauriers, *Travailler dans le communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, 140 p.
- ⁴ L'R des Centres de femmes du Québec, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, 2001.
- ⁵ Adapté de : Comité sectoriel en main d'œuvre - Économie sociale et action communautaire, *Les cahiers des organisations démocratiques - Développer une coopérative : Histoire, fondements et principes de la coopération*, 2001. (disponibles dans <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers>)
- ⁶ À ce propos, voir : Comité sectoriel en main d'œuvre - Économie sociale et action communautaire, *Les cahiers des organisations démocratiques*, 2001 (disponibles dans : <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers>)
- ⁷ Nous tenons à remercier le conseil d'administration des Ateliers d'éducation populaire du Plateau, qui nous a autorisés à diffuser leur politique de gestion des ressources humaines.

