

POLITIQUE CONCERNANT LA GESTION DU PERSONNEL À LA COMMISSION SCOLAIRE DES DÉCOUVREURS

ÉCONOMIE GÉNÉRALE DU PROJET

La présente politique prévoit la mise en place de modalités d'encadrement du personnel dont l'objectif est de favoriser le maintien et le développement de sa satisfaction, sa motivation et sa productivité au travail.

La politique s'appuie sur des caractéristiques des personnes d'aujourd'hui, des individus instruits, autonomes, responsables, entreprenants et disposant d'une énergie créatrice prête à être libérée pourvu qu'on leur en donne les moyens.

La politique s'appuie également sur des caractéristiques du marché du travail; un marché où la compétition pour attirer et retenir du personnel qualifié et productif est en croissance rapide. Un niveau de compétition et de rareté qui va forcer les employeurs à redoubler d'efforts pour assurer le développement de leur personnel.

La politique comporte six principes directeurs constituant les assises des orientations que veut privilégier la Commission scolaire dans la gestion de son personnel. Elle précise la responsabilité des diverses composantes de la Commission scolaire dans la mise en oeuvre de cette politique. Elle spécifie quatre programmes qui seront mis de l'avant pour assurer l'atteinte des objectifs poursuivis par cette dernière.

1.0 - OBJECTIFS

- 1.1 - Préciser les orientations que la Commission scolaire entend privilégier dans la gestion de son personnel.

ENTRÉE EN VIGUEUR

Le 30 octobre 1990

SECTEUR

Service des ressources humaines

NATURE

Politique

- 1.2 - Favoriser le maintien et le développement de la satisfaction, la motivation et la productivité de son personnel au travail.

2.0 - FONDEMENTS

- 2.1 - Les articles 49 et 259 de la Loi sur l'instruction publique (L.R.Q., c. I-13.3).
- 2.2 - Les orientations générales de la Commission scolaires telles qu'elles ont été adoptées par la résolution C.C. 122-89-90.

3.0 - PRINCIPES DIRECTEURS

- 3.1 - La Commission scolaire reconnaît que le maintien et le développement de la qualité des services à la clientèle reposent principalement sur la qualité des contributions individuelles et collectives de son personnel. Ces contributions sont normatives et innovatrices.
- 3.2 - La Commission scolaire reconnaît que les personnes à son emploi possèdent les qualités personnelles et professionnelles requises pour réaliser correctement les contributions que comporte leur fonction.
- 3.3 - La Commission scolaire reconnaît que les individus recherchent le développement de leur potentiel dans l'exercice de leur fonction.
- 3.4 - La Commission scolaire reconnaît la motivation comme une force motrice interne à l'individu influencée par des éléments de son environnement.
- 3.5 - La Commission scolaire reconnaît que la réalisation de contributions innovatrices constitue une occasion pour un individu de mobiliser ses qualités personnelles et professionnelles et de se placer dans un contexte de développement de son potentiel.

APPROBATION

Par

C.C. 026-90-91

Date

90-10-30

AMENDEMENT

ENTRÉE EN VIGUEUR

Le 30 octobre 1990

SECTEUR

Service des ressources humaines

NATURE

Politique

- 3.6 - La Commission scolaire reconnaît l'importance de mettre en place des modalités d'encadrement de son personnel qui favorisent le développement de ses connaissances, ses habiletés et ses attitudes.

4.0 - PARTAGE DES RESPONSABILITÉS**4.1 - LE CONSEIL DES COMMISSAIRES**

Le Conseil des commissaires adopte la politique et, par la suite, prévoit annuellement au budget de la Commission scolaire les sommes requises pour la mise en oeuvre des programmes.

4.2 - LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif adopte les dispositions réglementaires éventuelles découlant de la politique.

4.3 - LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

4.3.1 - Le directeur général assure l'application de la politique dans tous les secteurs d'activités de la Commission scolaire.

4.3.2 - Il propose annuellement au Conseil des commissaires les paramètres budgétaires des programmes qu'elle comporte et qui requièrent une enveloppe financière.

4.4 - LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

Le personnel d'encadrement met en oeuvre les programmes que comporte la politique. À cette fin, il applique une approche centrée sur l'actualisation et le développement des connaissances, des habiletés et des attitudes du personnel.

APPROBATION

Par

C.C. 026-90-91

Date

90-10-30

AMENDEMENT

4.5 - LE PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE

Le personnel de la Commission scolaire participe, de façon significative, à la mise en oeuvre et au développement des programmes que comporte la politique.

4.6 - LE DIRECTEUR DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Le directeur du Service des ressources humaines assure le support individuel et collectif que sollicite le personnel d'encadrement dans :

- . le processus de mise en oeuvre de l'approche centrée sur l'actualisation et le développement des connaissances, des habiletés et des attitudes du personnel.
- . le cadre de la planification, la réalisation et l'appréciation des programmes que comporte la politique.

5.0 - LES PROGRAMMES

En vue d'assurer l'atteinte des objectifs poursuivis par la politique, la Commission scolaire retient les quatre programmes décrits brièvement ci-après :

5.1 - PROGRAMME DE DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS ET DE DIAGNOSTIC DES BESOINS PERSONNELS ET PROFESSIONNELS DU PERSONNEL

Ce programme comporte l'ensemble des activités de gestion permettant de fixer les contributions du personnel et de mettre en oeuvre un processus favorisant l'actualisation et le développement de ses connaissances, habiletés et attitudes.

5.2 - PROGRAMME DE RECONNAISSANCE DU PERSONNEL

Ce programme comporte l'ensemble des activités de gestion dont l'objet est de reconnaître les contributions du personnel qui investit son énergie dans la réalisation des objectifs et le développement de son secteur d'activités.

5.3 - PROGRAMME D'AIDE AU PERSONNEL

Ce programme comporte l'ensemble des activités de gestion requises pour assurer un support ponctuel à la personne incapable temporairement de répondre adéquatement, en raison de motifs personnels et confidentiels, aux exigences professionnelles de sa fonction.

5.4 - PROGRAMME D'INTÉGRATION DU PERSONNEL

Ce programme comporte l'ensemble des activités de gestion reliées à l'intégration et la formation du personnel appelé à exercer, pour la première fois, une fonction dans un secteur d'activité à la Commission scolaire.

6.0 - LES PARAMÈTRES D'ÉLABORATION DES PROGRAMMES**6.1 - LE PROGRAMME DE DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS ET DE DIAGNOSTIC DES BESOINS PERSONNELS ET PROFESSIONNELS DU PERSONNEL**

Ce programme devra satisfaire aux exigences suivantes :

- 6.1.1 - Inciter le gestionnaire à prendre les mesures pour que les membres du personnel qu'il supervise directement disposent de l'information requise les habilitant à bien situer les programmes que gère l'unité administrative concernée dans l'ensemble «Commission scolaire».

Le 30 octobre 1990

Service des ressources humaines

Politique

- 6.1.2 - Permettre à chaque membre du personnel de bien situer sa contribution personnelle dans l'ensemble des activités de son unité administrative.
 - 6.1.3 - Permettre à chaque membre du personnel de partager avec le gestionnaire qui le supervise directement les objectifs des programmes que gère leur unité et de convenir des contributions spécifiques attendues.
 - 6.1.4 - Fournir à chaque membre du personnel l'opportunité de choisir, en collaboration avec le gestionnaire concerné, une contribution qu'il entend prioriser et dont la réalisation fait appel à ses qualités personnelles et professionnelles particulières.
 - 6.1.5 - En référence à cette contribution prioritaire, permettre au gestionnaire et son collaborateur de convenir du support requis pour la réalisation de cette contribution et des critères pour apprécier les résultats.
 - 6.1.6 - Dans le cadre de l'appréciation des résultats dans la réalisation des contributions prioritaires, identifier des besoins spécifiques de développement. Ces données recueillies et traitées par le Service des ressources humaines serviront de base à l'élaboration du plan annuel de développement du personnel.
 - 6.1.7 - Prévoir un mécanisme d'appréciation du programme.
- 6.2 - **LE PROGRAMME DE RECONNAISSANCE DU PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE**

Ce programme devra satisfaire aux exigences suivantes :

- 6.2.1 - Tenir le gestionnaire en éveil face à la qualité de vie au travail du personnel et l'inciter à prendre les dispositions réalistes pour appliquer, s'il y a lieu, des mesures palliatives ou correctives.

APPROBATION**AMENDEMENT**

Par

Date

C.C. 026-90-91

90-10-30

ENTRÉE EN VIGUEUR

Le 30 octobre 1990

SECTEUR

Service des ressources humaines

NATURE

Politique

- 6.2.2 - Permettre au gestionnaire et son collaborateur de faire le point sur la réalisation des contributions retenues en regard des paramètres convenus.
- 6.2.3 - Permettre au gestionnaire de reconnaître une contribution exceptionnelle et de déterminer avec le Service des ressources humaines la mise en oeuvre d'un mécanisme de reconnaissance approprié.
- 6.2.4 - Permettre la reconnaissance des besoins particuliers des membres du personnel qui s'acheminent vers la préretraite et la retraite.
- 6.2.5 - Prévoir un mécanisme d'appréciation du programme.

6.3 - LE PROGRAMME D'AIDE AU PERSONNEL

Le programme devra satisfaire aux exigences suivantes :

- 6.3.1 - Prévoir que le programme d'aide s'adresse à un employé vivant un problème personnel affectant son rendement. Les interventions sont ponctuelles et de courte durée et les coûts sont assumés par la Commission scolaire.
- 6.3.2 - Prévoir la mise en oeuvre du processus d'aide pour un membre du personnel par le gestionnaire qui supervise directement l'employé concerné en collaboration avec ce dernier, exceptionnellement par le supérieur hiérarchique ou le directeur du Service des ressources humaines.
- 6.3.3 - Identifier pour les gestionnaires la ressource externe appelée à réaliser le processus d'aide.
- 6.3.4 - Prévoir un mécanisme d'appréciation du programme.

APPROBATION

Par

C.C. 026-90-91

Date

90-10-30

AMENDEMENT

ENTRÉE EN VIGUEUR

Le 30 octobre 1990

SECTEUR

Service des ressources humaines

NATURE

Politique

6.4 - LE PROGRAMME D'INTÉGRATION AU TRAVAIL

Ce programme devra satisfaire aux exigences suivantes :

- 6.4.1 - Prendre en considération les besoins des employés déjà à l'emploi de la Commission scolaire qui changent de secteur d'activité et ceux des nouveaux employés, et ce pour toutes les catégories d'emploi.
- 6.4.2 - Avoir une banque de programmes d'intégration par profil professionnel que les responsables d'unité devront adapter en fonction des particularités de l'unité qu'ils gèrent.
- 6.4.3 - Spécifier la durée moyenne du déroulement des activités d'intégration qui sera fonction de la provenance de l'employé (interne ou externe).
- 6.4.4 - Prévoir un mécanisme d'appréciation du programme.

APPROBATION

Par

C.C. 026-90-91

Date

90-10-30

AMENDEMENT

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PROGRAMME DE DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS ET DIAGNOSTIC DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT

JUIN 1992

PROGRAMME DE DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS ET DIAGNOSTIC DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT

1. PRÉAMBULE

Le programme de détermination des contributions et diagnostic des besoins de développement découle de la Politique de gestion des ressources humaines de la commission scolaire des Découvreurs. Il constitue le moyen privilégié pour la Commission scolaire pour la mise en application des principes directeurs découlant de cette Politique, c'est-à-dire que la qualité des services à la clientèle passe par la qualité des contributions des employés de la Commission scolaire. Après avoir partagé les objectifs de leur unité administrative, lesquels ont été définis à l'intérieur des mécanismes de participation établis, l'employé participe à la réalisation de ces objectifs en déterminant une ou des contributions qui font appel prioritairement à ses forces.

2. DÉFINITIONS

1. Contribution : Résultat que produit un employé en conformité avec les attentes d'un client.
2. Contribution normative : Résultat généralement prévu et convenu dans le cadre de l'exercice d'une fonction donnée.
3. Contribution-développement : Résultat associé au changement soit d'une approche, soit d'un outil de travail, soit d'un mécanisme d'encadrement, soit d'une activité.

3. NATURE DU PROGRAMME

Le programme de détermination des contributions et de diagnostic des besoins de développement est avant tout un **cadre de référence** que se donnent un gestionnaire et l'employé afin d'établir une **base commune et partagée** de réflexion, d'analyse et d'action.

4. OBJECTIFS DU PROGRAMME

- . Maintenir et développer la qualité des services à la clientèle.
- . Permettre la participation des employés à la réalisation des objectifs de leur unité, et ce dans le respect de leur autonomie professionnelle et en leur permettant d'utiliser leurs qualités personnelles et professionnelles.
- . Supporter la satisfaction et la motivation des employés.
- . Faciliter l'élaboration d'un **plan annuel** de développement des employés.

5. LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU PROGRAMME

5.1 LA DÉTERMINATION DES CONTRIBUTIONS

DÉFINITION

Processus par lequel le gestionnaire et l'employé déterminent les contributions à réaliser, et ce conformément aux paramètres définissant les services à offrir, les attentes de la clientèle concernée et les forces des employés.

RESPONSABILITÉS

- L'EMPLOYÉ

- . Participer à l'intérieur des mécanismes établis à la détermination des objectifs de son unité administrative.
- . Participer à la détermination de ses contributions et identifier, s'il y a lieu, une contribution-développement.

- LE GESTIONNAIRE

- . Aider l'employé à situer ses contributions dans le cadre de la mission de l'organisation et des objectifs annuels de son unité administrative et l'aider à identifier, s'il y a lieu, une contribution-développement.

MODALITÉS DE RÉALISATION

Au début de l'année scolaire, dans le cadre du processus de détermination des objectifs annuels de son unité administrative et dans le cadre du processus de répartition des fonctions et responsabilités, le gestionnaire rencontre

chacun des employés de son unité administrative qu'il supervise et procède avec eux à la détermination des contributions. Il donne ensuite un suivi à ces rencontres à la mi-année. Le processus de détermination des contributions n'empêche en rien le travail d'équipe dans les unités administratives.

5.2 LE SUPPORT DE L'EMPLOYÉ PAR LE GESTIONNAIRE ET LE DIAGNOSTIC DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT

DÉFINITION

Démarche par laquelle le gestionnaire et l'employé identifient et priorisent les besoins de support et de développement de ce dernier reliés à la réalisation de ses contributions.

RESPONSABILITÉS

- L'EMPLOYÉ

- . Identifier les besoins de support relatifs à la réalisation de ses contributions et les signifier au gestionnaire.
- . Réaliser en étroite collaboration avec le gestionnaire l'identification et la priorisation de ses besoins de développement, s'il y a lieu.

- LE GESTIONNAIRE

- . Apporter à l'employé tout le support et l'aide possible dans la réalisation des contributions déterminées. Apporter aussi tout le support et l'aide requis aux employés pour le règlement de difficultés d'ordre administratif ou au niveau des relations de travail.
- . Supporter l'employé dans l'identification et la priorisation de ses besoins de développement.

MODALITÉS DE RÉALISATION

- . En référant principalement à la contribution-développement, l'employé détermine les activités qu'il entend réaliser en précisant l'échéancier. Il précise le support qu'il attend du gestionnaire et, s'il y a lieu, ses besoins de développement de ses connaissances, de ses habiletés et de ses attitudes, et ce en tenant compte des activités qu'il entend réaliser.
- . L'employé et le gestionnaire élaborent, s'il y a lieu, un plan de développement dit sur mesure et personnalisé.

- . Le gestionnaire planifie la réalisation du plan de développement.
- . À la fin du plan de développement, le gestionnaire et l'employé procèdent à l'évaluation de la qualité du plan de développement réalisé.

5.3 L'ÉTAT DE SITUATION

DÉFINITION

Processus par lequel le gestionnaire et l'employé font le point sur la participation de ce dernier à la réalisation des objectifs de l'unité administrative concernée.

RESPONSABILITÉS

- L'EMPLOYÉ

- . Transmettre au gestionnaire les informations relatives aux contributions qu'il a réalisées au cours d'une période donnée.
- . Participer, s'il y a lieu, à l'identification de mesures centrées sur le support requis ou, s'il y a lieu, sur son développement.

- LE GESTIONNAIRE

- . Faire clarifier, préciser et compléter l'information transmise par l'employé.
- . Assurer, s'il y a lieu, le suivi au processus qu'il a réalisé avec l'employé.

MODALITÉS DE RÉALISATION

- . À deux reprises durant l'année, le gestionnaire initie le processus avec chacun des employés de son unité administrative.
- . L'employé dresse le parallèle entre les contributions anticipées et les contributions réalisées. Il accorde une attention particulière à la contribution-développement.
- . Si aucun écart n'est identifié, le gestionnaire voit à reconnaître ce fait en appliquant le volet concerné du programme de reconnaissance.

- . Si un écart est identifié, l'employé et le gestionnaire déterminent la cause de l'écart. Par la suite, ils conviennent d'une mesure de correction de cette cause, ou, s'il y a lieu, de la mesure de développement requise.
- . Dans le cas où la mesure est reliée au développement des aptitudes de l'employé, le gestionnaire collige l'information dans le plan annuel de développement des employés de son unité administrative et transmet ce besoin de développement au Service des ressources humaines.

5.4 LE PLAN ANNUEL DE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

DÉFINITION

Processus par lequel la Commission scolaire se dote d'un outil efficace de gestion de la formation et du perfectionnement des employés.

RESPONSABILITÉS

- LE GESTIONNAIRE

- . Rédiger un plan de développement des employés de son unité administrative en conformité avec les besoins identifiés.
- . Assurer le support aux employés au moment de la réalisation des programmes de développement.

- LE DIRECTEUR DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

- . Élaborer le plan annuel de développement des employés de la Commission scolaire.
- . Faciliter la réalisation du plan annuel de développement des employés de la Commission scolaire.

MODALITÉS DE RÉALISATION

- . En septembre, chaque gestionnaire transmet au directeur du Service des ressources humaines le plan de développement des employés de son unité administrative.
- . Le directeur du Service des ressources humaines élabore un projet de plan annuel de développement des employés de la Commission scolaire.

- . Le directeur du Service des ressources humaines procède à une validation du projet de plan de développement des employés de la Commission scolaire; il apporte, s'il y a lieu, les modifications jugées pertinentes. Par la suite, il le transmet au directeur général.
- . Le directeur général approuve le plan de développement des employés de la Commission scolaire et fait en sorte de confirmer les disponibilités financières pour chacun des programmes colligés dans le plan annuel.
- . Le plan de développement des employés de la Commission scolaire se réalise au cours de l'année concernée.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PROGRAMME DE RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS

JUIN 1992

PROGRAMME DE RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS

1. PRÉAMBULE

Le programme de reconnaissance du personnel découle de la Politique de gestion des ressources humaines de la commission scolaire des Découvreurs et s'adresse à tout employé exerçant une fonction dans une unité administrative de la Commission scolaire.

2. NATURE DU PROGRAMME

Le programme s'inscrit dans une perspective de respect et de considération aux employés qui contribuent dans le cadre de l'exercice de leur fonction à dispenser des services éducatifs de qualité aux clients de la Commission scolaire.

3. OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le programme permet aux employés de la Commission scolaire de bénéficier de mesures propices à supporter leur satisfaction au travail et à maintenir et à développer leur motivation au travail.

Le programme vise spécifiquement à faire en sorte que chaque employé :

- . Reçoive la reconnaissance de son supérieur immédiat en regard de sa participation à l'atteinte des objectifs de son unité administrative.
- . Développe son sentiment d'appartenance tant à son unité administrative qu'à la Commission scolaire.
- . Participe à l'identification et à l'implantation de changements susceptibles d'être bénéfiques, tant pour les ressources humaines que pour l'organisation.
- . Découvre ses propres forces dans l'exercice de sa fonction.
- . Contribue à satisfaire ses propres goûts et intérêts dans l'exercice de sa fonction.

4. LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU PROGRAMME

4.1 LA RECONNAISSANCE DE LA PERSONNE

DÉFINITION

Cet élément réfère à l'ensemble des actions mises en oeuvre par l'organisation afin d'assurer la qualité de vie au travail des employés.

APPLICATION

La Commission scolaire privilégie dans ses unités administratives les actions suivantes :

- . Procéder annuellement à l'analyse de situation portant :
 - la qualité du climat de travail des unités administratives;
 - la qualité de l'environnement physique et matériel des unités administratives.
- . Inventorier des moyens d'améliorer la qualité de chacun de ces champs de préoccupation.
- . Mettre en place, si possible, les améliorations jugées pertinentes et retenues.
- . Apprécier les impacts générés par l'implantation de ces changements.

RESPONSABILITÉS

- L'EMPLOYÉ

- . Participer à l'analyse de situation.
- . Proposer des changements appropriés.
- . Apprécier la qualité de ces changements.

- LE GESTIONNAIRE

- . Mettre en oeuvre les actions du programme.

- . Accomplir son rôle de premier responsable d'apporter aux employés de son unité administrative tout le support et l'aide requis pour régler des difficultés administratives ou de relations de travail qui se présentent.

- LE DIRECTEUR DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

- . Supporter le gestionnaire dans la mise en oeuvre des actions du programme.

MODALITÉS DE RÉALISATION

- . En début d'année, le gestionnaire s'assure soit de former un groupe d'appréciation de la qualité de vie au travail, soit de faire en sorte que ce sujet soit à l'ordre du jour d'un autre comité de son unité administrative.
- . Le gestionnaire assure, s'il y a lieu, le suivi aux travaux du comité.
- . Dans le cas où un changement est mis en place, les membres du comité et le gestionnaire apprécient les impacts qu'il a générés.

4.2 LA RECONNAISSANCE DE LA PERSONNE EXERÇANT UNE FONCTION DONNÉE

DÉFINITION

Cet élément réfère à l'ensemble des actions mises en oeuvre par l'organisation afin de transmettre son appréciation à la personne qui contribue à l'atteinte des objectifs de son unité administrative.

APPLICATION

La Commission scolaire privilégie les actions suivantes :

- . Faciliter l'exercice de la fonction en rendant disponibles les outils de travail essentiels à l'exercice de la fonction.
- . Favoriser l'adaptation aux changements technologiques en permettant l'accès à des programmes de mise à jour.
- . Supporter la transition professionnelle en permettant l'accès à un programme de formation sur mesure.

- . Contribuer à la préparation à la retraite en permettant l'accès à un programme d'initiation adapté au contexte et aux préoccupations des employés concernés.
- . Appuyer les initiatives de développement professionnel en facilitant l'accès à la formation en cours d'emploi.
- . Promouvoir l'utilisation des expériences et des aptitudes en favorisant la mise sur pied de mécanismes de participation.
- . Communiquer par la voie du gestionnaire, verbalement ou par écrit, sa reconnaissance en confirmant la participation à l'atteinte des objectifs de son unité administrative.

RESPONSABILITÉS

- L'EMPLOYÉ

- . Informer le gestionnaire de ses préoccupations, de ses besoins et de ses attentes.
- . Participer à l'atteinte des objectifs de son unité administrative.

- LE GESTIONNAIRE

- . Suite au processus d'état de situation, mettre en oeuvre les actions du programme.

- LE DIRECTEUR DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

- . Mettre en oeuvre les actions du programme.
- . Supporter le gestionnaire dans la réalisation des actions du programme.

MODALITÉS DE RÉALISATION

En référence au programme de détermination des contributions et de diagnostic des besoins de développement, le gestionnaire donne les suivis requis.

4.3 LA RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS AU NIVEAU DES RÉALISATIONS INTÉRESSANTES

DÉFINITION

Cet élément réfère à l'ensemble des actions mises en oeuvre par l'organisation afin de souligner de façon particulière l'implication d'un employé ayant contribué à une réalisation intéressante soit au niveau de sa propre unité administrative soit au niveau de la Commission scolaire. La constance dans la qualité au niveau des contributions peut être considérée comme une réalisation intéressante.

APPLICATION

La Commission scolaire privilégie les actions suivantes :

- . Signaler la participation significative au changement réalisé par un employé.
- . Signaler la constance dans la qualité au niveau des services rendus aux clients.
- . Favoriser l'exportation de l'expertise professionnelle ainsi développée en facilitant son accessibilité pour les autres unités administratives et chez d'autres partenaires du réseau.
- . Manifester un vif intérêt en regard d'une participation significative à un important changement en supportant le développement de l'expertise professionnelle.

RESPONSABILITÉS

- UN OU DES EMPLOYÉS

- . Soumettre à un comité le nom d'un employé ou d'un groupe d'employés responsable d'une réalisation intéressante pouvant consister en la constance dans la qualité des services rendus à la clientèle.

- LE DIRECTEUR DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

- . Former un comité composé de représentants de tous les groupes d'employés de la Commission scolaire dont le mandat est d'analyser les réalisations reçues et de choisir celles qui sont retenues.
- . Assurer la mise en oeuvre des actions du programme.

- **LE COMITÉ DES RÉALISATIONS INTÉRESSANTES**

- . Recevoir les réalisations qu'il y a lieu de souligner.
- . Élaborer le guide d'analyse des réalisations reçues.
- . Analyser les réalisations.
- . Choisir les réalisations s'il y a lieu de reconnaître.
- . Suggérer des moyens pour souligner les réalisations à l'intérieur d'un cadre préalablement défini.

- **LE DIRECTEUR GÉNÉRAL**

- . Confirmer la reconnaissance de la Commission scolaire.

MODALITÉS DE RÉALISATION

- . L'employé ou le groupe d'employés qui soumet une réalisation transmet au directeur du Service des ressources humaines les informations relatives aux personnes concernées, à leur réalisation ainsi qu'aux motifs qui l'appuient.
- . Le comité détermine, s'il y a lieu, les réalisations qu'il retient. À cette fin, il a recours à un guide d'analyses comportant, entre autres, le critère de l'impact sur la clientèle et celui de la constance dans la qualité des contributions.
- . Les employés dont les réalisations sont retenues peuvent suggérer au comité la forme de reconnaissance qu'ils désireraient recevoir.
- . Après analyse par le comité, le directeur du Service des ressources humaines, en étroite collaboration avec les responsables d'unités administratives concernées, recommande le type de reconnaissance retenue.
- . Le directeur général décide du type de reconnaissance.
- . Le directeur du Service des ressources humaines donne les suivis requis.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

JUIN 1992

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

1° PRÉAMBULE

Le programme d'aide aux employés découle de la Politique de gestion des ressources humaines.

2° A) DÉFINITION

Le programme d'aide aux employés (P.A.E.) est un service d'information, de formation, de consultation et de référence visant à offrir du soutien aux employés qui sont aux prises avec des difficultés personnelles affectant ou pouvant affecter de façon significative leur participation à l'atteinte des objectifs de leur unité administrative.

B) OBJECTIFS DU PROGRAMME

La participation au programme doit permettre à l'employé concerné :

- ° De comprendre la difficulté qu'il vit
- ° De saisir les phénomènes découlant de la difficulté vécue
- ° D'inventorier les solutions possibles
- ° D'initier une démarche de prise en charge.

C) CHAMPS D'INTERVENTION

Le programme d'aide aux employés est un programme à multiples services qui couvre entre autres les champs suivants :

- ° Les difficultés reliées à l'alcoolisme et à la toxicomanie
- ° Les difficultés familiales
- ° Les difficultés conjugales

- Les difficultés financières
- Les difficultés reliées à la maladie
- Les difficultés reliées à l'épuisement professionnel
- Les difficultés reliées au stress
- Les difficultés reliées à la carrière.

3° CLIENTÈLE VISÉE

Les employés suivants peuvent avoir recours au programme d'aide aux employés :

- Tout employé régulier
- Tout employé non régulier dont le nom est inscrit à une liste d'admissibilité ou de rappel et qui est en service actif à la Commission scolaire.

4° PRINCIPES DIRECTEURS

Le programme est soutenu par quatre principes directeurs :

a] Le programme est volontaire

La décision de recourir au programme d'aide aux employés relève uniquement d'un choix libre et volontaire de l'employé.

b] Le programme est confidentiel

Le programme d'aide aux employés est confidentiel en ce sens qu'aucune information relative aux discussions entre l'employé et la consultante ne sont accessibles à la Commission scolaire et qu'aucun document relatif à cette aide n'est versé au dossier de l'employé qui a accès à ce programme.

c] Le programme est accessible et gratuit

Le programme est accessible en ce sens qu'il est gratuit pour un maximum de 6 heures auprès de la consultante et que la disponibilité de la consultante est assurée.

- d] Le programme est non préjudiciable

Le programme est **non préjudiciable** en ce sens que le fait de bénéficier ou non de ce programme ne peut être utilisé au dossier d'état de service de l'employé. D'autre part, le fait de bénéficier de ce programme n'a pas pour effet de soustraire l'employé des obligations découlant de l'exercice de ses fonctions.

5° DESCRIPTION DU PROGRAMME

- a] Au niveau des services offerts, le programme d'aide aux employés offre des services de consultation individuelle auprès de professionnels.

Les entrevues auprès de la consultante se déroulent en dehors de l'horaire régulier de travail de l'employé concerné et sont aux frais de la Commission scolaire, pour un maximum de 6 heures. L'employé peut aussi utiliser les ressources disponibles dans le secteur public de la santé (C.L.S.C.).

- b] Le programme d'aide aux employés prévoit, dans un but de prévention, des services de formation, d'information et de sensibilisation sur différentes questions relatives à l'aide au personnel et s'adressant à tous les employés de la Commission scolaire.

6° MODALITÉS DE RÉALISATION

- ° Toutes difficultés administratives ou au niveau de relations de travail doivent être soumises au supérieur immédiat ou au responsable de l'unité administrative. En effet, il est du devoir des gestionnaires d'apporter tout le support et l'aide requis aux employés de leur unité administrative pour régler ce genre de difficulté.
- ° Cependant, lorsqu'une difficulté est couverte par le champ d'intervention mentionné au point 2° C) précédemment, l'employé a accès directement à la consultante, s'il le désire.
- ° La consultante réalise le plan d'intervention individualisé qu'elle a élaboré en tenant compte de la personne concernée et de la difficulté qu'elle vit.
- ° La réalisation du plan d'intervention individualisé auprès de la consultante n'excède pas 6 heures, aux frais de la Commission scolaire.

- ° En ce qui concerne le volet «information et formation» du programme, les employés y ont accès en s'inscrivant aux activités prévues à ce chapitre.

7° **RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

- ° **L'employé :**

- . est responsable de sa santé et de son bien-être;
- . est responsable de demander de l'aide en cas de besoin et de prendre les moyens pour résoudre les difficultés affectant ou pouvant affecter sa qualité de vie au travail;
- . prend une part active dans l'évaluation de sa situation, la détermination des objectifs fixés et la mise en oeuvre des modalités d'intervention et de suivi.

- ° **Le supérieur immédiat :**

- . est le premier responsable d'apporter à ses employés toute l'aide et le support requis pour les difficultés de type administratif ou de relations de travail;
- . est responsable, comme les autres partenaires du programme, de la promotion des objectifs et des modalités de fonctionnement du programme d'aide;
- . s'assure du respect de la vie privée de l'employé et s'en tient à ses responsabilités de gestionnaire dans ses interventions.

- ° **La consultante :**

Effectue les tâches suivantes :

- . promotion, implantation et application du programme dans son ensemble;
- . information et publicité sur le programme ainsi que formation et sensibilisation;
- . consultation et référence;

- . support;

Agit comme aide-conseil auprès des supérieurs immédiats.

° **Le comité consultatif :**

- . composé de représentants de tous les groupes d'employés et de représentants de la Commission scolaire en nombre égal, il donne son avis à la Commission scolaire et fait des recommandations sur tout sujet susceptible de favoriser le bon fonctionnement du programme;
- . il peut participer à la sélection du consultant externe;
- . il suggère des moyens d'améliorer les divers volets du programme;
- . il suggère des activités susceptibles de faire connaître le programme;
- . il recommande le développement de nouveaux champs d'intervention;
- . il évalue le programme et s'assure qu'il poursuit les objectifs initiaux.

° **Le directeur du Service des ressources humaines :**

- . assure la disponibilité de la consultante;
- . agit en tant que coordonnateur du comité consultatif;
- . est responsable de la gestion administrative du programme;
- . s'assure de l'évaluation du programme d'aide aux employés.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PROGRAMME D'INTÉGRATION AU TRAVAIL

SEPTEMBRE 1991

PROGRAMME D'INTÉGRATION AU TRAVAIL

1° PRÉAMBULE

Le programme d'intégration au travail découle de la Politique de gestion des ressources humaines de la commission scolaire des Découvreurs.

2° LA CLIENTÈLE-CIBLE

La clientèle-cible est toute personne appelée à travailler pour une première fois dans l'une ou l'autre des unités administratives de la Commission scolaire. En conséquence, le programme s'adresse aussi bien aux employés qui sont déjà à l'emploi de la Commission scolaire qu'aux personnes provenant de l'extérieur de l'organisation.

Les besoins de perfectionnement découlant des changements de tâches dans une même unité administrative sont satisfaits par les programmes de perfectionnement.

3° NATURE DU PROGRAMME

Le programme d'intégration au travail est un mécanisme de support aux employés vivant un processus de transition professionnelle.

Le programme est dit sur mesure puisqu'il s'inspire largement des besoins de l'employé, de la nature de ses responsabilités ainsi que des particularités de son environnement de travail.

Ce programme ne permet pas d'accession à un poste sans que le candidat réponde préalablement aux exigences du poste.

4° OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le programme vise à préparer l'employé à exercer efficacement sa fonction, et ce en conformité avec les réalités humaines, physiques, matérielles et administratives propres à son nouvel environnement de travail.

Ainsi, le programme devrait permettre à l'employé concerné de :

- connaître la Commission scolaire et de façon particulière sa nouvelle unité administrative;
- situer sa participation à la dynamique de sa nouvelle unité administrative;
- s'habilitier à utiliser les outils de travail mis à sa disposition;
- déterminer, s'il y a lieu, ses besoins de perfectionnement et de mise à jour.

5° LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU PROGRAMME

5.1 Programme d'intégration organisationnelle

Le programme d'intégration organisationnelle s'adresse à toute personne appelée à travailler pour une première fois à la commission scolaire des Découvreurs.

Le programme d'intégration organisationnelle doit porter sur les composantes suivantes relatives à la Commission scolaire :

- . son historique et son territoire
- . sa mission
- . son organisation et sa structure
- . la présentation des services
- . la gestion des ressources humaines
- . quelques données statistiques.

Les données générales sur la Commission scolaire sont présentées au moyen d'un vidéo et d'une pochette à contenu variable, selon le type d'employé à qui elle s'adresse.

Le Service des ressources humaines voit de plus à ce que les nouveaux employés à la Commission scolaire soient bien informés sur toutes les conditions de travail afférentes à leur poste.

SA DURÉE

De une heure à une demi-journée selon le tableau présenté en Annexe I.

LES RESPONSABILITÉS ET LES MODALITÉS DE RÉALISATION

En collaboration avec les personnes-ressources concernées, le Service des ressources humaines voit à la réalisation du programme d'intégration organisationnelle, à savoir :

- Élaborer le contenu du programme
- Réaliser les instruments prévus au programme (vidéo, pochette, etc.)
- Réaliser le programme
- Apprécier, en collaboration avec les employés concernés, la qualité du programme.

5.2 Programme d'intégration sectorielle

Le programme d'intégration sectorielle s'adresse à un nouvel employé ou à un employé qui change d'unité administrative à la commission scolaire des Découvreurs.

Le programme d'intégration sectorielle doit porter sur les composantes suivantes :

- L'environnement organisationnel
- Le personnel de l'unité administrative
- L'environnement physique et matériel
- Procédure de gestion et renseignements généraux
- Préparation à l'exercice de la fonction.

SA DURÉE

De une heure à une journée selon le tableau présenté en Annexe I.

LES RESPONSABILITÉS

- **L'employé**
 - Transmet au gestionnaire, au moment de son arrivée dans une unité administrative, ses besoins et ses attentes relatives à son intégration dans son nouvel environnement de travail.
 - Apprécie la qualité du programme après la réalisation de son intégration au travail.
- **Le gestionnaire**
 - Élabore le contenu du plan d'intégration sectorielle à partir des normes minimales de l'intégration sectorielle (Annexe II).
 - Assure la réalisation et l'appréciation du plan d'intégration sectorielle.
 - Procède, s'il y a lieu, au diagnostic des besoins de perfectionnement de son employé.
- **Le directeur du Service des ressources humaines**
 - Élabore les normes minimales de l'intégration sectorielle (Annexe II).
 - Supporte les gestionnaires dans la réalisation et l'appréciation de la qualité du programme d'intégration.
 - Assure le suivi au diagnostic des besoins que lui transmet le gestionnaire.

LES MODALITÉS DE RÉALISATION

- Lors de l'engagement d'un nouvel employé ou lors d'un changement d'unité administrative, le directeur du Service des ressources humaines informe l'employé concerné du programme d'intégration au travail qu'il est invité à suivre. Il invite cet employé à faire part au directeur de la nouvelle unité administrative de ses attentes relatives à la réalisation de son programme d'intégration au travail.

- Le gestionnaire de l'unité administrative concernée réalise le programme d'intégration sectorielle en tenant compte des normes minimales de l'intégration sectorielle et des besoins de l'employé concerné, en collaboration, s'il y a lieu, avec le Service des ressources humaines.
- Chaque unité administrative constitue une banque de personnes, appelées personnes-ressources à l'intégration au travail, qui désirent volontairement participer à l'intégration de nouveaux employés. Ces personnes-ressources peuvent être appelées à collaborer à l'intégration des nouveaux employés.
- Le gestionnaire concerné transmet au directeur du Service des ressources humaines les résultats de l'appréciation de la qualité du programme. Il y joint, s'il y a lieu, les recommandations susceptibles de favoriser une qualité accrue ainsi que les recommandations reliées aux besoins de perfectionnement et de mise à jour.
- Le directeur du Service des ressources humaines informe le gestionnaire concerné du suivi relatif aux recommandations.

FORME ET DURÉE DES PROCÉDURES D'INTÉGRATION SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOYÉS

Profils d'intégration	Catégories							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<u>Phase d'intégration organisationnelle :</u>								
1° Auto-administration du document vidéo et remise d'un support écrit			X	X		X		X
<u>OU</u>								
2° Rencontre	X	X	X	X	X	X	X	X
Projection du document vidéo et remise d'un support écrit (de 1 heure à ½ journée)								
<u>Phase d'intégration sectorielle :</u>								
1 heure				X				X
½ journée			X			X		
1 journée	X	X			X		X	

Catégories :

- 1 : Gestionnaires
- 2 : Enseignants et enseignantes à long terme (réguliers et régulières à temps plein)
- 3 : Enseignants et enseignantes à moyen terme (suppléants et suppléantes plus de 20 jours, à taux horaire, à la leçon, à temps partiel)
- 4 : Enseignants et enseignantes à court terme (suppléants occasionnels et suppléantes occasionnelles)
- 5 : Personnel professionnel à long terme (régulier)
- 6 : Personnel professionnel à moyen terme (à contrat pour une durée déterminée)
- 7 : Personnel de soutien à long terme (régulier)
- 8 : Personnel de soutien à court terme (liste de personnel temporaire, liste de rappel, entraîneurs, surveillants-sauveteurs)

NORMES MINIMALES D'INTÉGRATION SECTORIELLE

Sommaire

- 1- Introduction
- 2- Forme des documents
- 3- Les grandes rubriques
- 4- Contenu des rubriques
- 5- Conclusion

1- INTRODUCTION

La phase d'intégration sectorielle succède à la phase d'intégration organisationnelle même si ces deux phases peuvent être inversées dans la pratique pour des raisons de commodité.

Soulignons que l'intégration organisationnelle relève de la responsabilité du Service des ressources humaines, alors que la responsabilité de l'intégration sectorielle revient aux directeurs des différentes unités administratives.

2- FORME DES DOCUMENTS

En complément de la pochette organisationnelle, différents documents de support à l'intégration sectorielle seront présentés à l'intérieur d'une pochette.

Les documents à intégrer dans cette pochette devraient répondre aux exigences suivantes :

- . posséder assez de souplesse afin de s'adapter à des situations et à des tâches différentes;
- . être faciles d'utilisation pour les gestionnaires qui auront à les gérer;
- . permettre à ces gestionnaires de faire connaître la philosophie de gestion ou éducative qu'ils désirent insuffler à leur unité administrative.
- . constituer pour l'employé un instrument de travail utile, efficace et dynamique.

La forme de présentation des documents la plus pertinente et efficace pour l'intégration sectorielle est le regroupement en grandes rubriques; chacune de ces rubriques correspondant à un document «chemise» qui permet l'insertion, par les gestionnaires, de tous textes qu'ils peuvent juger nécessaires ou pertinents dans le cadre de cette intégration. **Ces différentes chemises, complétées par les gestionnaires en charge de la réalisation de l'intégration sectorielle, sont elles-mêmes insérées dans une pochette.**

3- LES GRANDES RUBRIQUES

La définition de ces rubriques correspond à un objectif double : encadrer le processus d'intégration sectorielle dans le but de s'assurer d'une relative cohérence entre les différentes unités; préserver, pour ce même gestionnaire, un espace suffisamment vaste lui permettant de conférer aux documents le caractère et la nature qu'il désire.

Ces rubriques sont les suivantes :

1- L'environnement organisationnel

Cette rubrique correspond à la présentation d'éléments permettant à l'employé de comprendre la mission, les objectifs, les particularités et caractéristiques essentielles de son unité.

2- Le personnel de l'unité administrative

Il s'agit ici d'indiquer clairement les liens fonctionnels ou hiérarchiques existant au sein même de l'unité, ou dans l'interaction avec d'autres unités, entre les différents partenaires de travail, et de faire comprendre la philosophie de respect mutuel dans laquelle doivent s'inscrire ces interactions.

3- L'environnement physique et matériel

Sont exposés ici des éléments permettant au nouvel employé de mieux connaître son cadre physique de travail ainsi que le support matériel dont il peut bénéficier dans l'exécution de son travail.

4- Procédure de gestion et renseignements généraux

Grâce aux documents apparaissant sous cette rubrique, l'employé devrait être à même de connaître les principaux points du mode de gestion pertinents à sa situation et de disposer de différentes informations reliées à l'organisation générale de son travail.

5- Préparation à l'exercice de la fonction

Cette dernière rubrique regroupe tous les éléments servant de support lors de la présentation des tâches et des modalités pratiques de leur réalisation. La nature du document exige que ne soient réunis ici que les éléments généraux essentiels.

4- CONTENU DES RUBRIQUES

Il est indispensable de préciser certains éléments pour chacune des rubriques qui doivent être **obligatoirement** abordés lors de l'intégration sectorielle, étant entendu que le gestionnaire décide de la forme et de l'étendue selon lesquelles il veut aborder chacun de ces éléments.

ÉLÉMENTS OBLIGATOIRES DANS CHAQUE RUBRIQUE

1- L'environnement organisationnel

- a) Mission (raison d'être) de l'unité administrative ou projet éducatif s'il s'agit d'une école.
- b) Objectifs et projets de l'unité administrative.
- c) Philosophie de gestion de l'unité administrative.
- d) Charte des valeurs ou présentation des principales variables qui orientent le travail de l'unité administrative et son interaction avec l'ensemble de la Commission scolaire.
- e) Définition de la clientèle immédiate de l'unité administrative et précision de son intégration dans la structure organisationnelle de la Commission scolaire.

2- Le personnel de l'unité administrative

- a) Organigramme détaillé de l'unité administrative présentant les noms et fonctions du personnel de l'unité administrative.
- b) Présentation plus spécifique des différentes personnes-ressources ou des personnes avec lesquelles l'employé aura l'occasion de travailler au sein de l'unité ou en interaction avec d'autres unités dans le cadre de la réalisation de ses contributions.

- c) Mécanismes formels, règles administratives ou procédures particulières à suivre dans l'interaction avec ces personnes.
- d) Esprit selon lequel doivent s'établir ces relations.
- e) Présentation, s'il y a lieu, des clubs sociaux, activités communes particulières des personnes oeuvrant pour l'unité, projets ou implications communautaires.

3- L'environnement physique et matériel

- a) Situation de l'unité administrative sur le territoire de la Commission scolaire.
- b) Modes d'accès à l'unité administrative (transport, stationnement, horaires d'ouverture des locaux, remise éventuelle de certaines clefs ou de codes de systèmes de sécurité,...).
- c) Plan des locaux de l'unité administrative.
- d) Présentation des ressources matérielles disponibles afin de supporter la réalisation des contributions.
- e) Modes d'utilisation ou de réquisition de ces ressources.

4- Procédure de gestion et renseignements généraux

- a) Mode de gestion et de travail (participatif, en équipe, fonctionnel, hiérarchique,...).
- b) Procédures particulières à suivre en cas :
 - . d'absence (invalidité, vacances, congés spéciaux, etc.)
 - . de demande de congés particuliers (parentaux, sans traitement, etc.)
 - . d'accident de travail
 - . etc.
- c) Présentation et modes d'application des programmes définis dans le cadre de la «Politique de gestion des ressources humaines». (De quoi s'agit-il ? Comment cela s'applique-t-il ? À qui s'adresser ?...).

d) Calendriers :

- . scolaire
- . des congés
- . de la paie
- . etc.

5- Préparation à l'exercice de la fonction

- a) Précision, en interactivité avec l'employé, des différentes tâches reliées à sa fonction.
- b) Informations sur la santé et la sécurité au travail, selon la tâche.
- c) Documents nécessaires à l'exercice de la fonction, s'il y a lieu.
- d) Référence à des documents de support au travail.
- e) Détermination des besoins de perfectionnement, s'il y a lieu.

5- CONCLUSION

Cinq grandes rubriques ont été définies au sein desquelles différents éléments ont, à leur tour, été explicités. Dans le cadre de sa réalisation effective, l'intégration sectorielle peut aller au-delà des éléments cités; elle ne devrait cependant pas omettre l'une quelconque de ces dimensions qui constituent des points de passage obligatoire.