

Normes de gestion RH

Environnement
Droit, defense des intéréts et pol
Développement et logement
Santé
Recherche
Activités internationals
Conseil RH
bénévole
& communautaire
Arts et culture
pour le secteur
Sportifs
Religio
Servi
Subventionnement et promotion du bénévolat

Conseil RH pour le secteur bénévole & communautaire

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) travaille avec les organisations, les éducateurs et éducatrices, les syndicats et les gouvernements afin de cerner les enjeux relatifs aux emplois rémunérés du secteur bénévole et communautaire, et d’y répondre.

Nos priorités sont les suivantes :

- acquérir et partager des connaissances;
- promouvoir de bonnes pratiques RH;
- favoriser les possibilités de formation et d’apprentissage;
- exercer un leadership concernant les enjeux RH;
- inciter les organisations bénévoles et communautaires à collaborer avec nous.

© 2009 Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

Tout droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre l’information (ou le contenu de la publication ou produit), sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, ou par photocopie, ou autre, ou de l’emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l’autorisation du Conseil RH.

Avertissement

Le contenu de ce document est présenté à titre informatif seulement. Le Conseil RH décline toute responsabilité quant aux inexactitudes, omissions ou énoncés de ce document. Le Conseil RH ne peut en aucun cas être tenu responsable des pertes, dommages ou incon vénients pouvant résulter de l’utilisation de cette information.

This document is also available in English.

201-291 rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5
613.244.8332 | SF: 866.594.8332
info@conseilrh.ca

Le Conseil RH est financé par l’entremise du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l’auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada

Tables des matières

1 Introduction	1
COMMENT ONT ÉTÉ ÉLABORÉES LES NORMES	2
PRINCIPES	3
PARTIES INTÉRESSÉES	3
TERMINOLOGIE	4
VUE D'ENSEMBLE DES NORMES DE GESTION RH	5
2 Normes	6
1. LE CADRE DE POLITIQUES DE GESTION RH ET LA LÉGISLATION DU TRAVAIL	7
2. LE RECRUTEMENT DE PERSONNEL QUALIFIÉ	9
3. GÉRER LE PERSONNEL ET SON TRAVAIL	13
4. DES MILIEUX DE TRAVAIL CONVIVIAUX	17
5. L'APPRENTISSAGE, LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT	20
6. LA PLANIFICATION RH	23
3 Mise en œuvre des Normes	25
LE RÔLE DE L'AUTORITÉ DIRIGEANTE	26
4 Annexes	
ANNEXE I : GUIDE D'AUTO-ÉVALUATION	27
ANNEXE II : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF	30
ANNEXE III : ORGANISATIONS AYANT PARTICIPÉ AUX SÉANCES DE VALIDATION	31

1 Introduction

Chaque organisation devra examiner comment elle peut utiliser les Normes pour tenir compte de ses ressources.

Les organisations du secteur communautaire doivent de plus en plus faire face aux mêmes enjeux RH que les organisations des autres secteurs : une main-d'œuvre vieillissante, une baisse du taux de recrutement et des exigences accrues en matière de compétences. Toutefois, beaucoup de conseils d'administration et de gestionnaires de notre secteur n'ont pas les compétences, les outils et les ressources nécessaires pour s'attaquer à ces défis. Nombreux sont ceux qui cherchent des ressources et un appui pour assumer leurs responsabilités en gestion des ressources humaines.

Les Normes de gestion RH (les Normes) ont été élaborées par le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) afin d'inspirer, d'éduquer et de soutenir les membres des conseils d'administration, les gestionnaires et les employés en ce qui a trait aux politiques et pratiques de gestion RH, lesquelles sont d'une importance cruciale pour la création d'organisations efficaces. Les Normes sont conçues et présentées de façon à aider les organisations communautaires à élaborer des politiques et des pratiques efficaces en matière de gestion RH.

En raison de la diversité des organisations du secteur communautaire, de leurs structures et modes de financement souvent très différents, ces Normes ne s'appliqueront pas de façon uniforme à toutes les organisations. Chaque organisation devra examiner comment elle peut utiliser les Normes pour tenir compte de ses ressources, de son expertise, du temps dont elle dispose et de ses priorités, tout en respectant l'esprit de ces Normes. Les organisations peuvent adapter ces Normes en fonction de leurs activités et des ressources dont elles disposent.

Les organisations peuvent utiliser ces Normes pour :

1. examiner leurs politiques et pratiques actuelles;
2. déterminer les changements qu'elles doivent apporter;
3. et ensuite déterminer comment elles peuvent utiliser les Normes pour améliorer leurs politiques et leurs pratiques en vue d'améliorer leur rendement.

Les normes doivent traiter des questions qui touchent actuellement les organisations communautaires, tout en demeurant ouvertes sur l'avenir – il y a donc un équilibre à atteindre. Comme le démontre le rapport *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*¹, les

1 Disponible sur <http://www.conseilrh.ca/projets/projets-du-conseil-secteur.cfm>.

organisations du secteur subissent les répercussions de l'environnement extérieur, par exemple le marché du travail qui connaît une forte demande dans d'autres secteurs, ce qui fait en sorte qu'il est plus difficile pour les organisations communautaires de recruter et de retenir leur personnel. Ces Normes aideront les organisations communautaires à relever de tels défis en élaborant des politiques, des processus et des pratiques appropriés.

Les principes qui sous-tendent les Normes, de même que les destinataires ciblés et potentiels, sont énumérés afin d'aider les organisations à comprendre comment utiliser les Normes.

Les Normes sont regroupées en six thèmes généraux :

- Le cadre de politiques de gestion RH et la législation du travail
- Le recrutement de personnel qualifié
- Gérer le personnel et son travail
- Des milieux de travail conviviaux
- L'apprentissage, la formation et le développement
- La planification RH

Chacun de ces thèmes comprend cinq parties :

1. des énoncés introductifs qui précisent le but de la définition des normes regroupées sous ce thème, ainsi que les avantages qu'on en retirera;
2. l'énoncé des **normes** qui résume le résultat à atteindre;
3. les **détails sur les normes** qui précisent les éléments à inclure dans la formulation de la norme;
4. des **considérations pour la mise en œuvre**, notamment des renseignements pour aider à la mise en œuvre, ainsi que les liens avec d'autres normes et d'autres activités de l'organisation;
5. des **liens vers des ressources** qui pourront vous aider à définir les normes, y compris des articles, des documents de recherche, des outils et des modèles.

Comment ont été élaborées les Normes

En 2008, le Conseil RH a constitué un comité consultatif² formé de personnes de différentes régions du Canada et qui fournissent des services de gestion RH aux organisations du secteur. Avec l'aide d'un consultant, le comité consultatif a étudié les documents de recherche³ définissant les caractéristiques et les structures clés des ensembles de normes pertinents, tant au Canada qu'aux États-Unis. Cette recherche a permis d'établir un cadre pour entreprendre l'élaboration d'une série de normes de gestion RH.

Après la préparation d'une première ébauche des Normes, trois séances de validation ont été tenues à Toronto, Regina et Halifax afin de recueillir les réactions de 37 personnes représentant diverses organisations⁴. À la lumière de ces réactions, les Normes de gestion RH ont été révisées et le comité consultatif s'est réuni pour étudier les normes révisées et émettre ses derniers commentaires.

2 On trouvera à l'annexe 2 le nom des membres du comité consultatif et de la consultante.

3 Cf. Human Resource Management Standards/Guidelines, 1^{er} août 2008.

4 On trouvera à l'annexe 3 le nom des personnes et des organisations qui ont participé aux séances de validation.

Principes

Les principes suivants, qui sont à la base du cadre général et des buts des Normes, ont guidé l'élaboration des normes spécifiques :

- **Renforcer la nécessité de respecter les exigences légales.** Le respect des lois qui s'appliquent est le seuil minimal absolu que doivent satisfaire les organisations. Les Normes renforcent la nécessité de se conformer aux exigences légales et expliquent aussi pourquoi les organisations devraient dépasser ce seuil minimal.
- **Soutenir les approches permettant de travailler avec le personnel de façon active et positive.** Plutôt que d'offrir aux gestionnaires des solutions pour résoudre les problèmes continuels, les Normes présentent de l'information pour l'établissement de processus et de pratiques qui encouragent et soutiennent le personnel dans son travail actuel et futur.
- **Contribuer à un milieu de travail juste et équitable.** Les Normes permettent de définir des processus clairs, connus et appliqués de façon uniforme afin que soient exposées et promues les attentes relatives au rendement et aux relations qui sont nécessaires pour favoriser un milieu de travail efficace.
- **Assurer l'incorporation aux autres normes qui soutiennent l'excellence organisationnelle en ce qui a trait à la gouvernance et à la responsabilité.** Les pratiques de gestion RH ne sont pas un volet à part; elles font partie intégrante de l'approche globale de l'organisation dans ses interactions avec le public, les organismes de financement, les bénévoles et les autres organisations. Les Normes de gestion RH doivent être incorporées aux autres normes concernant, par exemple, la bonne gouvernance, le code d'éthique relatif à la collecte de fonds, et la responsabilité financière.
- **Servir de base pour l'apprentissage personnel et l'amélioration organisationnelle.** Les Normes aident les organisations à cerner les domaines qu'il faut améliorer et établissent clairement les rapports entre le rendement des membres du personnel et les résultats organisationnels.

- **Offrir des outils pour accroître l'efficacité organisationnelle.** En mettant en œuvre les Normes, les organisations démontrent leur engagement à atteindre l'excellence ainsi qu'à allouer des ressources en vue de renforcer et maintenir les capacités, et de réaliser leur mandat.

Parties intéressées

Voici les parties intéressées qui peuvent tirer profit des Normes :

- **Les organisations** pourront évaluer leurs politiques et leurs pratiques actuelles de gestion RH, en cerner les lacunes et développer des solutions pour corriger ces lacunes.
- **Les membres de la direction** pourront savoir si leurs compétences et connaissances sont suffisantes ou non pour mettre en œuvre d'efficaces politiques et pratiques de gestion RH.
- **Les conseils d'administration** y trouveront des indications claires au sujet de leur rôle dans ce domaine crucial, de même que les critères permettant de s'assurer que les politiques et les pratiques de gestion RH de l'organisation sont mises en œuvre de façon pleine et entière, et de manière efficace.
- **Les employés actuels et futurs** seront en mesure d'évaluer dans quelle mesure l'organisation soutient leur travail et leur carrière.
- **Les donateurs et les organismes de financement** pourront déterminer quelles sont les organisations qui disposent d'efficaces politiques et pratiques de gestion RH, et aider les organisations à élaborer et à mettre en œuvre d'efficaces politiques et pratiques de gestion RH.
- **Les organisations partenaires** seront en mesure d'évaluer la durabilité et l'efficacité de leurs partenaires.
- **Les organisations qui offrent des activités de renforcement des capacités** aux organisations communautaires pourront les aider à mettre en œuvre d'efficaces politiques et pratiques de gestion RH.

- **Le public et la collectivité** y trouveront des renseignements pour comprendre comment une organisation communautaire travaille avec son personnel pour atteindre des résultats.

Terminologie

Personnel ou employés

Termes génériques utilisés dans ce document pour désigner tout le personnel rémunéré d'une organisation (à temps plein, à temps partiel, contractuel, salarié ou payé à l'heure), y compris tout le personnel de gestion. Ce terme ne comprend pas les personnes qui œuvrent au sein de l'organisation à titre de bénévoles.

Autorité dirigeante

L'organisme officiel qui détient sur l'organisation la plus haute autorité. Dans la plupart des cas, il s'agit du conseil d'administration de l'entité juridique, ou d'un comité de direction composé de bénévoles, de qui relève le membre du personnel le plus haut placé.

Membre du personnel le plus haut placé

L'employé rémunéré dont le rang est le plus élevé au sein de l'organisation, de qui relèvent tous les autres employés (directement ou indirectement), et qui relève de la direction. Il s'agit généralement d'un DG ou d'un PDG.

Poste

Rôle ou emploi exercé par un « employé ».

Vue d'ensemble des Normes de gestion RH

1. Le cadre de politiques de gestion RH et la législation du travail

- 1.1 Les politiques de gestion RH sont officialisées, consignées et approuvées par l'autorité appropriée.
- 1.2 Les politiques de gestion RH sont conformes à la législation du travail et aux lois concernant la sécurité au travail, de même qu'aux autres dispositions législatives relatives à l'emploi et qui s'appliquent dans la province ou le territoire où l'organisation tient ses activités.
- 1.3 Les politiques de gestion RH sont révisées régulièrement et modifiées au besoin.

2. Le recrutement de personnel qualifié

- 2.1 Il existe une description d'emploi approuvée pour tous les postes rémunérés.
- 2.2 Le recrutement s'effectue selon un processus objectif et constant.
- 2.3 Les critères de sélection du candidat approprié sont établis et consignés.
- 2.4 Toutes les personnes qui ne font pas partie de l'organisation et à qui on offre un poste reçoivent une lettre d'emploi qui précise la relation de travail entre elles et l'organisation.
- 2.5 Tous les nouveaux employés profitent d'une séance d'orientation sur leur poste et sur l'organisation.
- 2.6 Des plans sont consignés pour remédier au roulement possible du personnel clé afin que les clients et le public continuent à profiter des programmes et des services de l'organisation.

3. Gérer le personnel et son travail

- 3.1 Les employés (gestionnaires et superviseurs) qui ont la responsabilité de gérer les efforts des autres profitent d'activités d'apprentissage appropriées pour développer leurs compétences en supervision.
- 3.2 Chaque employé dispose d'un plan de travail et d'objectifs de rendement qui précisent ses tâches, ses activités et les résultats attendus quant à son rendement futur.
- 3.3 Le rendement de chaque employé est équitablement évalué au moins une fois l'an, à la fin de la période visée par son plan de travail ou à la fin de la période de rendement.
- 3.4 Le processus organisationnel de gestion du rendement prévoit la possibilité d'offrir un accompagnement (coaching) aux employés en cas de problèmes ou préoccupations concernant leur rendement.
- 3.5 L'organisation offre à ses employés une rémunération concurrentielle.

4. Des milieux de travail conviviaux

- 4.1 L'organisation s'engage à offrir un milieu de travail sécuritaire.
- 4.2 L'organisation s'engage à favoriser pour son personnel la conciliation travail-famille.
- 4.3 L'organisation crée un milieu de travail exempt de harcèlement.
- 4.4 L'organisation s'engage à promouvoir un milieu de travail inclusif.
- 4.5 L'organisation dispose de procédures établies, connues du personnel, pour ce qui est de la façon de résoudre les conflits au sein de l'organisation.

5. L'apprentissage, la formation et le développement

- 5.1 Les besoins de chaque employé en matière de formation et de développement sont révisés au moins une fois l'an et des plans sont établis pour combler les lacunes.
- 5.2 Le budget annuel prévoit des fonds pour contribuer au coût des activités d'apprentissage et de développement des employés.

6. La planification RH

- 6.1 L'organisation dispose d'un processus de révision des besoins en dotation, assorti de l'élaboration d'un plan pour combler ces besoins.
- 6.2 Les postes clés de l'organisation sont définis et des plans de relève sont établis pour combler toute lacune potentielle.

2 Normes

1. Le cadre de politiques de gestion RH et la législation du travail

Le but des politiques de gestion RH est de créer un milieu de travail où :

- on peut être sûr qu'on satisfait à tout le moins aux exigences légales;
- les pratiques exemplaires appropriées pour l'organisation peuvent être consignées et mises en œuvre;
- les décisions et actions du personnel de gestion sont cohérentes, impartiales et prévisibles;
- les personnes et l'organisation ne subissent pas de pressions dues à l'opportunisme;
- les valeurs de l'organisation sont promues.

L'organisation dispose probablement de pratiques qu'elle pourra réviser et utiliser comme base pour l'élaboration de ses politiques de gestion RH. Tous les employeurs, y compris ceux du secteur communautaire, doivent se conformer à la législation provinciale et fédérale concernant le travail et les milieux de travail, aussi les politiques et les pratiques de gestion RH doivent tenir compte des lois et règlements qui s'appliquent. Bien que la législation définisse un cadre, l'interprétation de la législation se base sur la jurisprudence. On doit consulter tant la législation que la jurisprudence pour savoir exactement ce qui est exigé des employeurs.

Norme 1.1 *Les politiques de gestion RH sont officialisées, consignées et approuvées par l'autorité appropriée.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Les politiques de gestion RH font l'objet de documents écrits officiels que peuvent facilement consulter le personnel de gestion, les employés et les intervenants clés.</p>	<p>Les politiques peuvent être publiées en version papier ou en version électronique.</p> <p>On peut réfléchir à l'opportunité de soumettre à l'autorité dirigeante un rapport sur la façon dont sont appliquées les politiques, de même que les révisions qu'on envisage d'apporter aux politiques.</p>	<p>On peut trouver un Guide pour élaborer les politiques RH ainsi que des exemples de politiques à : http://www.conseilrh/info-rh/politiques-aperçu.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none">• Manuel de l'employé• Exemples de politiques RH
<p>Les politiques devraient traiter des questions qui régissent le travail et les actions des employés, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">• les conflits d'intérêts• les conditions de travail• la rémunération et les avantages sociaux• le congé annuel, le congé de maladie• le licenciement par l'employeur• la gestion du rendement• le développement des employés• le harcèlement• la résolution des conflits• les processus officiels de traitement des plaintes• les processus pour réviser et mettre à jour les politiques	<p>Cf. norme 3.3 Cf. norme 5.1 Cf. norme 4.3 Cf. norme 4.5</p>	

Norme 1.2 *Les politiques de gestion RH sont conformes à la législation du travail et aux lois concernant la sécurité au travail, de même qu'aux autres dispositions législatives relatives à l'emploi et qui s'appliquent dans la province ou le territoire où l'organisation tient ses activités.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>On effectue une révision périodique de la législation qui s'applique afin de s'assurer de la conformité.</p> <p>Un rapport écrit expliquant la conformité est soumis à l'autorité dirigeante de l'organisation au moins une fois l'an.</p>	<p>Au minimum, on devrait réviser les dispositions législatives relatives aux sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les normes du travail et d'emploi • la législation relative à la protection de la vie privée • santé et sécurité au travail • les droits de la personne • la rémunération des travailleurs <p>Il n'est pas possible d'énumérer toutes les lois dont il faut tenir compte; certaines sont provinciales, tandis que d'autres sont fédérales.</p> <p>Les organisations doivent également connaître les dispositions législatives qui peuvent périodiquement s'appliquer à leur milieu de travail, par exemple en vue de libérer les employés afin qu'ils puissent aller voter le jour des élections, ou concernant l'organisation d'un syndicat.</p> <p>Selon l'expertise interne dont disposent les organisations, il peut être approprié de consulter une personne de l'extérieur pour s'assurer que les politiques de gestion RH respectent la législation qui s'applique.</p>	<p>Pour un aperçu et des liens vers les lois relatives à l'emploi :</p> <p>http://www.conseilrh/info-rh/politiques-apercu.cfm</p>

Norme 1.3 *Les politiques de gestion RH sont révisées régulièrement et modifiées au besoin.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Les politiques de gestion RH de l'organisation sont révisées annuellement pour s'assurer qu'y sont incorporés les changements à la législation du travail ainsi que les nouveaux développements dans les pratiques exemplaires de gestion RH.</p>	<p>Les politiques pourraient être révisées annuellement par l'autorité dirigeante afin qu'elle puisse assumer sa responsabilité de veiller à ce que l'organisation opère en respectant les lois et règlements qui s'appliquent.</p> <p>Les politiques pourraient être examinées lors d'une réunion régulière du personnel afin d'obtenir les commentaires du personnel et lui rappeler les politiques existantes.</p>	

2. Le recrutement de personnel qualifié

Le recrutement de candidats pour les postes à pourvoir est la plus importante fonction de gestion RH, que ces personnes fassent déjà partie ou non de l'organisation. Un personnel engagé, motivé et qualifié aidera l'organisation à réaliser sa mission et ses objectifs. Le processus de recrutement débute par la définition de l'emploi, la recherche de candidats qualifiés, la sélection de la meilleure personne pour ce poste, et enfin l'orientation de cette personne pour son travail, ainsi que pour l'organisation (s'il s'agit d'une personne qui ne fait pas déjà partie de l'organisation).

Lorsqu'une organisation embauche un employé, ou qu'elle lui accorde une promotion ou un transfert, elle s'engage envers lui. Aussi, elle est obligée de s'assurer qu'on offre à l'employé toutes les chances raisonnables pour qu'il puisse exécuter son travail de façon satisfaisante. L'objectif est de sélectionner, de recruter et d'orienter au sein de l'organisation la personne la plus qualifiée pour ce poste.

Norme 2.1 *Il existe une description d'emploi approuvée pour tous les postes rémunérés.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Les descriptions d'emploi peuvent indiquer</p> <ul style="list-style-type: none">• les devoirs, les tâches et les responsabilités typiques du poste• comment le travail effectué pour ce poste soutient les objectifs de l'organisation• les compétences et l'expérience minimales requises pour effectuer le travail pour ce poste, y compris les équivalences pour tenir compte des titres de compétences et diplômes acquis à l'étranger• les exigences spéciales (le cas échéant), p. ex., la cote de sécurité ou la vérification du casier judiciaire• le degré d'autorité et d'autonomie du poste• l'impact du poste sur l'organisation (p. ex., les relations que doit maintenir le titulaire du poste avec les intervenants ou d'autres personnes)	<p>les tâches et activités nécessaires pour le poste en vue de la réalisation des orientations stratégiques de l'organisation et de ses objectifs à court terme, selon la structure organisationnelle actuelle. Les résultats à atteindre détermineront le genre de compétences et d'expériences que doivent posséder les personnes afin de remplir leur rôle efficacement.</p> <p>La description d'emploi sert de base à la gestion du rendement et aux activités de gestion de l'apprentissage.</p> <p>Cf. norme 3.3 Cf. norme 5.1</p> <p>Si le milieu de travail est syndiqué, il se peut que les descriptions d'emploi doivent être négociées ou révisées avec le syndicat, ou lui être communiquées.</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur la rédaction de descriptions d'emploi à : http://www.conseilrh/info-rh/personnes-competentes-descriptions.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none">• Questionnaire d'analyse d'emploi• Description d'emploi
<p>Toutes les descriptions d'emploi sont révisées annuellement pour s'assurer qu'elles correspondent aux orientations stratégiques et à la structure de l'organisation.</p>	<p>Les descriptions d'emploi devraient être révisées lorsque surviennent d'importants changements dans un poste ou dans les orientations de l'organisation.</p>	
<p>Des changements dans les descriptions d'emploi entraîneront automatiquement une révision des taux de rémunération.</p>	<p>Cf. norme 3.5</p>	

Norme 2.2 *Le recrutement s'effectue selon un processus objectif et constant.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Le processus de recrutement est juste et objectif afin que les candidats soient évalués selon les mêmes critères, qu'ils proviennent ou non de l'organisation.</p> <p>Le recrutement respectera la législation relative aux droits de la personne.</p>	<p>Le recrutement externe du personnel nécessitera probablement divers processus de communication afin d'informer les autres organisations et les communautés d'intérêts pertinentes au sujet du poste offert.</p> <p>Le recrutement interne sera lié à la planification de la relève, à la gestion du rendement et à l'apprentissage, et pourrait recourir à une certaine forme d'affichage de poste.</p> <p>Cf. norme 1.2</p>	<p>On peut trouver d'autres renseignements sur le processus de recrutement à : http://www.conseilrh/info-rh/personnes-competentes-recrutement.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none">• Liste de contrôle des processus de recrutement et de sélection• Questions de contrôle des références

Norme 2.3 *Les critères de sélection du candidat approprié sont établis et consignés.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Le traitement des renseignements recueillis pour le processus de sélection est conforme à la législation relative à la protection de la vie privée.</p> <p>Les questions d'entrevue seront conformes à la législation sur les droits de la personne.</p>	<p>La dotation de postes permanents pourrait comprendre des entrevues de vive voix, ainsi que des tests écrits ou d'autres tests appropriés, pour déterminer les compétences.</p> <p>Cf. norme 1.2</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur les processus de sélection à : http://www.conseilrh/info-rh/personnes-competentes-selection.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none">• Questions d'entrevue• Guide de notation d'entrevue• Hiring Practices for Equity in Employment, Interview Guide (en anglais seulement)• Application de la LPRPDE (Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques) aux œuvres de charité et aux organismes sans but lucratif

Norme 2.4 *Toutes les personnes qui ne font pas partie de l'organisation et à qui on offre un poste reçoivent une lettre d'emploi qui précise la relation de travail entre elles et l'organisation.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>La lettre d'emploi indique des renseignements importants, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">• la date de début• le titre de l'emploi• le salaire initial ou le taux de rémunération• les heures de travail• le délai de préavis pour présenter sa démission• les conditions de la période d'essai• les directives sur l'acceptation de l'offre• les exigences relatives à la vérification du casier judiciaire, à la cote de sécurité, aux liens, etc.• les principaux avantages sociaux des employés• toute condition particulière pour le poste ou pour l'offre d'emploi• tout besoin d'accommodement convenu pendant le processus de recrutement• les rapports hiérarchiques, les rôles de supervision• l'information sur les politiques de gestion RH de l'organisation et la confirmation que les employés doivent les respecter• la date de fin d'emploi devrait être mentionnée dans la lettre d'emploi pour les postes dotés pour une période déterminée (p. ex., un poste financé pour un projet, ou le remplacement d'un congé de maternité)	<p>La lettre d'emploi est un document juridique et elle devrait être traitée comme tel.</p> <p>Un dossier personnel doit être maintenu pour chaque personne embauchée; on doit y verser la lettre d'emploi et les documents qui précisent tout changement important dans les conditions d'emploi.</p> <p>La description d'emploi actuelle préparée pour le poste pourrait être jointe à la lettre d'emploi, à titre informatif.</p>	<p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm et http://www.hrvc-rhsbc.ca/info-rh/personnes-competentes-relations.cfm</p> <ul style="list-style-type: none">• Lettre de proposition d'emploi• Contrat de travail

Norme 2.5 *Tous les nouveaux employés profitent d'une séance d'orientation sur leur poste et sur l'organisation.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'orientation peut comprendre l'information suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les politiques de gestion RH • les avantages sociaux de l'employé et tout document les expliquant • la mission de l'organisation • les structures de gouvernance, de gestion et de rapports hiérarchiques • la structure de financement • les programmes et services de l'organisation • les attentes pour le poste après 3 mois, 6 mois et 1 an • les ressources offertes pour soutenir le poste • les rôles et responsabilités des bénévoles et des employés 	<p>L'orientation adéquate offerte à l'employé au début de son entrée en fonction s'est avérée un moyen d'améliorer son rendement, tant au début qu'à long terme, et de favoriser son engagement envers son travail et envers l'organisation.</p> <p>L'orientation est un processus plutôt qu'une activité; selon le genre de poste, l'orientation d'un nouvel employé peut prendre jusqu'à un an.</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur l'orientation à : http://www.conseilrh/info-rh/personnes-competentes-orientation.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste de contrôle de l'orientation

Norme 2.6 *Des plans sont consignés pour remédier au roulement possible du personnel clé afin que les clients et le public continuent à profiter des programmes et des services de l'organisation.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>On détermine les positions clés pour lesquelles il faut prévoir un remplaçant afin d'assurer la continuité des services. Des plans à court et à long terme sont mis en place pour combler les départs possibles des employés occupant ces positions clés.</p>	<p>Cf. norme 3.3</p> <p>L'examen annuel des résultats de la gestion du rendement pourrait déterminer quels employés sont en mesure d'assumer les responsabilités d'autres postes.</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur la planification de la relève à : http://www.conseilrh/info-rh/planification-releve.cfm</p>

3. Gérer le personnel et son travail

Un principe fondamental d'une bonne gestion est que tous les employés doivent savoir ce qu'ils ont à faire, le rendement qu'ils affichent et ce qu'ils doivent apprendre afin de faire un meilleur travail. Des objectifs et des attentes clairement définis en matière de rendement – tout en s'assurant que les employés reçoivent des commentaires objectifs sur leur rendement et qu'ils disposent d'un plan de développement personnel – engendreront des comportements individuels plus adéquats et amélioreront le rendement organisationnel.

Le fait de consolider les relations en milieu de travail favorise l'engagement des employés envers l'organisation et envers leur travail. Ces normes contribueront à bâtir un milieu de travail qui encourage l'excellence et la satisfaction de chacun, tout en répondant aux besoins de l'organisation.

Norme 3.1 *Les employés (gestionnaires et superviseurs) qui ont la responsabilité de gérer les efforts des autres profitent d'activités d'apprentissage appropriées pour développer leurs compétences en supervision.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
	L'apprentissage peut comprendre diverses activités, p. ex., l'accompagnement (coaching), le mentorat, l'observation au poste de travail, de même que des séances de formation structurées.	On peut trouver des renseignements sur le rôle et les fonctions des superviseurs et des gestionnaires à : http://www.conseilrh/info-rh/maintenir-personnes-competentes-supervision.cfm

Norme 3.2 *Chaque employé dispose d'un plan de travail et d'objectifs de rendement qui précisent ses tâches, ses activités et les résultats attendus quant à son rendement futur.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
Le plan de travail ou les objectifs de rendement (habituellement établis chaque année) reflètent l'orientation stratégique de l'organisation, son plan d'activités et/ou son plan annuel. Le plan de travail ou les objectifs de rendement font l'objet de documents écrits qui sont préparés conjointement par l'employé et son superviseur.	L'établissement d'un plan de travail ou d'objectifs de rendement est la responsabilité conjointe de l'employé et de son superviseur. Les superviseurs doivent donner leur approbation finale afin de s'assurer que les plans de travail ou les objectifs de rendement sont intégrés à l'ensemble de l'organisation et qu'ils en soutiennent les objectifs généraux. Les plans de travail et les objectifs de rendement peuvent offrir aux employés des activités de développement personnel qui soutiennent les objectifs de l'organisation. Le superviseur doit s'assurer que le plan de travail est réaliste, étant donné le temps consacré au travail et les compétences de l'employé	On peut trouver des renseignements sur la planification stratégique et opérationnelle, sur la planification de la relève et sur la gestion des risques à : http://www.conseilrh/info-rh/planification-apercu.cfm On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm • Plan de travail (2)

Norme 3.3 *Le rendement de chaque employé est équitablement évalué au moins une fois l'an, à la fin de la période visée par son plan de travail ou à la fin de la période de rendement.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Les évaluations de rendement ont des objectifs clairement définis, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluer dans quelle mesure ont été atteints les objectifs ou les résultats fixés dans le plan de travail • évaluer la contribution de l'employé au plan opérationnel et stratégique de l'organisation • encourager l'excellence du rendement • cerner les domaines où une amélioration du rendement serait souhaitable, et trouver les moyens pour effectuer cette amélioration • cerner les besoins de développement personnel et professionnel • envisager une promotion ou d'autres tâches de travail • cerner les objectifs en ce qui a trait au travail et à la carrière • étudier les augmentations de la rémunération 	<p>La gestion du rendement est un processus continu, guidé par les principes d'une gestion positive du personnel. Au minimum, la politique devrait prévoir une évaluation annuelle, mais une organisation peut choisir d'effectuer des évaluations plus fréquemment.</p> <p>Les évaluations de rendement visent à fournir aux employés une rétroaction précise sur leur rendement.</p> <p>L'évaluation du rendement vise aussi à résoudre rapidement les problèmes de rendement, avant que le rendement d'un employé n'exerce un effet négatif sur toute l'organisation ou ne mette en jeu l'emploi de cet employé.</p> <p>Si le milieu de travail est syndiqué, les processus de gestion du rendement peuvent devoir être négociés avec le syndicat.</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur les systèmes et les processus de gestion du rendement à : http://www.conseilrh/info-rh/maintenir-personnes-competentes-rendement.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de gestion du rendement
<p>Les évaluations de rendement sont systématiques et fondées sur les descriptions d'emploi et les plans de travail en vigueur.</p>	<p>Cf. norme 2.1 Cf. norme 3.2</p>	
<p>Le processus et les critères d'évaluation du rendement sont établis avant d'évaluer le rendement de l'employé, et ils seront connus tant du superviseur que de l'employé.</p>		
<p>À la suite de l'évaluation du rendement, on prépare un document écrit qui est révisé et signé par l'employé et son superviseur; ce document écrit est ensuite versé au dossier personnel confidentiel de l'employé.</p>		
<p>Les gestionnaires et superviseurs chargés d'évaluer le rendement des autres employés reçoivent une orientation pour les guider dans le processus d'évaluation du rendement.</p>	<p>Cf. norme 5.1</p>	

Norme 3.4 *Le processus organisationnel de gestion du rendement prévoit la possibilité d'offrir un accompagnement (coaching) aux employés en cas de problèmes ou préoccupations concernant leur rendement.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
L'accompagnement devrait avoir pour but d'aider l'employé à régler les problèmes et préoccupations concernant son rendement afin qu'il puisse contribuer de façon positive à l'organisation.	Cf. norme 1.1 Cf. norme 5.1	On peut trouver des renseignements sur le rôle et les fonctions des superviseurs à : http://www.conseilrh/info-rh/maintenir-personnes-competentes-supervision.cfm

Norme 3.5 *L'organisation offre à ses employés une rémunération concurrentielle.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
La politique de rémunération de l'organisation est conçue et mise en œuvre pour assurer l'équité interne concernant les postes semblables au sein de l'organisation, et pour faire en sorte que l'organisation soit concurrentielle sur le marché, selon que le détermineront le personnel de gestion et l'autorité dirigeante.	<p>Selon l'orientation stratégique de l'organisation et les conditions du marché du travail local, le point de repère pour l'établissement d'un régime de rémunération concurrentiel peut comprendre des références aux échelles salariales ou aux taux de rémunération en vigueur pour des postes comparables dans :</p> <ul style="list-style-type: none">• d'autres organisations du secteur communautaire;• le secteur public;• le secteur privé. <p>La rémunération en argent n'est qu'un élément d'un milieu de travail équitable et concurrentiel. Les organisations peuvent offrir une gamme d'avantages sociaux qui peuvent s'ajouter au salaire d'un employé. Les avantages sociaux – assurance santé, régime de retraite, congés, accès à des activités d'apprentissage, etc. (p. ex., nombre d'heures de travail par semaine, congé pour raisons familiales, horaire flexible) – devraient être étudiés lors de la conception du régime global de rémunération.</p>	On peut trouver des renseignements sur la rémunération et les avantages sociaux à : http://www.conseilrh/info-rh/planification-sociaux.cfm

Norme 3.5 *L'organisation offre à ses employés une rémunération concurrentielle (suite).*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>Une échelle salariale ou un taux de rémunération basé sur les niveaux de rémunération pour des postes comparables est établi pour chaque poste.</p> <p>L'échelle salariale ou le taux de rémunération pour un poste est révisé chaque fois que les responsabilités liées au poste changent de façon importante. Toutefois, les échelles salariales et les taux de rémunération seront tous révisés et mis à jour au moins tous les trois ans.</p>		<p>Pour des exemples de processus transparents pour la rémunération de postes consacrés à la collecte de fonds, on peut consulter le <i>Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière</i> d'Imagine Canada : http://www.imaginecanada.ca/files/fr/ethicalcode/updated_ethical_code_october_2007.pdf</p> <p>ainsi que le code d'éthique adopté par l'Association of Fundraising Professionals, <i>Ethical Principles</i> (rémunération et contrats) : http://www.afpnet.org/ka/ka-3.cfm?content_item_id=1068&folder_id=897</p>

4. Des milieux de travail conviviaux

Dans un milieu de travail sain, on se soucie de la santé physique, environnementale, intellectuelle, émotionnelle, professionnelle et mentale des employés, et on s'efforce de leur permettre de concilier leurs responsabilités professionnelles avec leurs responsabilités personnelles, familiales et communautaires. La promotion du bien-être ne profite pas seulement aux employés; les organisations disposant d'une culture saine sont des milieux de travail productifs qui attirent, conservent et motivent leur personnel.

Le Canada est un pays de plus en plus diversifié, aussi il est important d'établir des milieux de travail diversifiés et inclusifs. La création d'un milieu de travail sain présuppose aussi que le milieu de travail reflète la collectivité et les clients desservis par l'organisation.

Norme 4.1 *L'organisation s'engage à offrir un milieu de travail sécuritaire.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none">• fait en sorte qu'on discute avec le personnel, au moins une fois l'an, des questions touchant la santé et la sécurité au travail• met en œuvre les procédures de travail et les règlements sécuritaires qui s'appliquent à l'organisation• corrige les conditions et les actions qui ne respectent pas les normes• fait le rapport des accidents qui surviennent, conformément aux dispositions législatives• inspecte régulièrement les aires de travail• s'assure que l'équipement est correctement entretenu• promeut une culture sécuritaire	<p>Cf. norme 1.2</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur les milieux de travail sécuritaires à : http://www.conseilrh/info-rh/milieux-de-travail-qualite.cfm</p>

Norme 4.2 *L'organisation s'engage à favoriser pour son personnel la conciliation travail-famille.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation étudie les options possibles pour favoriser la conciliation travail-famille de ses employés.</p> <p>Un processus est en place pour tenir compte de l'impact de la conciliation travail-famille sur les activités de l'organisation.</p> <p>Les charges de travail sont révisées régulièrement de façon à s'assurer qu'il ne sera pas nécessaire d'effectuer un trop grand nombre d'heures supplémentaires.</p>	<p>Il peut être nécessaire parfois d'effectuer des heures supplémentaires, mais on devrait être conscient que les heures supplémentaires en grand nombre ou sur une base continue ne favorisent pas un environnement de travail sain ni un bon rendement au travail, et qu'elles peuvent compromettre l'organisation.</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur la conciliation travail-vie personnelle à : http://www.conseilrh/info-rh/milieux-de-travail-travail-souples.cfm</p> <p>http://www.conseilrh/info-rh/milieux-de-travail-qualite.cfm</p>

Norme 4.3 *L'organisation crée un milieu de travail exempt de harcèlement.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que les employés ne subissent aucun harcèlement, de quelque personne que ce soit : membres de la direction, personnel de gestion, employés, clients ou membres de l'organisation, et bénévoles.</p> <p>Un processus est en place pour mener une enquête au sujet des plaintes de harcèlement.</p> <p>Toutes les plaintes de harcèlement doivent être traitées de façon confidentielle; l'accès à l'information et aux résultats de toute enquête demeure strictement limité.</p>	<p>Cf. norme 1.2</p> <p>Une politique visant à limiter l'accès à l'information et aux résultats de toute enquête devrait être consignée. On devrait songer à réserver l'accès à l'information à l'employé le plus haut placé (DG ou PDG) ou à une autre personne désignée (p. ex., le responsable des plaintes, le protecteur des employés), ou au comité désigné.</p> <p>Si le DG est nommé dans la plainte, l'autorité dirigeante de l'organisation (ou la personne ou le comité désigné, p. ex., le responsable des plaintes, le protecteur des employés) suivra le processus établi pour traiter les plaintes.</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur les lois concernant le harcèlement en milieu de travail à : http://www.conseilrh/info-rh/politiques-droits-personne.cfm</p>

Norme 4.4 *L'organisation s'engage à promouvoir un milieu de travail inclusif.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation examine régulièrement ses pratiques actuelles pour s'assurer que l'inclusivité et la diversité sont soutenues de façon proactive grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> la promotion de l'organisation en tant que milieu de travail inclusif des processus de recrutement et de sélection qui tiennent compte des qualifications non conventionnelles la révision des processus et des documents afin de s'assurer qu'on élimine les pratiques discriminatoires ou fondées sur des préjugés la révision des politiques et des pratiques afin qu'elles respectent les lois sur les droits de la personne 	<p>Cf. norme 1.2</p> <p>En certaines circonstances, les organisations peuvent être en mesure de déterminer des groupes cibles spécifiques en vue d'un emploi; toutefois, elles devraient en discuter avec la commission des droits de la personne qui est concernée dans ce dossier. Par exemple, des organisations ont pu cibler des groupes spécifiques (Autochtones, personnes handicapées, femmes, etc.) pour le processus de recrutement en vue de pourvoir un poste, afin de respecter leur choix de soutenir des groupes cibles.</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur les lois relatives aux droits de la personne à : http://www.conseilrh/info-rh/politiques-droits-personne.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none"> Hiring Practices for Equity in Employment – Interview Guide (en anglais seulement)

Norme 4.4 *L'organisation s'engage à promouvoir un milieu de travail inclusif (suite).*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
Les employés qui ont des responsabilités de supervision profitent d'activités d'apprentissage pertinentes afin de s'assurer qu'ils ont les compétences nécessaires pour soutenir le développement d'un milieu de travail inclusif.	Cf. norme 3.1 Cf. norme 5.1	On peut trouver des renseignements sur le rôle et les fonctions des superviseurs à : http://www.conseilrh/info-rh/maintenir-personnes-competentes-supervision.cfm
Dans l'intérêt des employés et de l'organisation, celle-ci collabore avec ses employés afin de leur offrir des accommodements pour l'observance religieuse; des accommodements sont aussi consentis aux personnes handicapées.	Cf. norme 1.2 Les employeurs ont le « devoir d'accommoder » et ils devraient examiner la législation (fédérale et provinciale) qui s'applique afin de connaître leurs responsabilités dans le domaine des accommodements. On peut consulter d'autres organisations, ou des personnes qui ont une expérience pertinente, afin de déterminer les accommodements qui sont requis et raisonnables, tout en tenant compte des ressources disponibles.	On peut trouver des renseignements sur les accommodements à : http://www.conseilrh/info-rh/diversite-aperçu.cfm On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm <ul style="list-style-type: none"> • Comment rendre accessibles les milieux de travail • Instaurer un régime de travail souple (lignes directrices)

Norme 4.5 *L'organisation dispose de procédures établies, connues du personnel, pour ce qui est de la façon de résoudre les conflits au sein de l'organisation.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
	Cela peut comprendre l'établissement d'un processus officiel pour porter plainte ou d'une politique officielle de portes ouvertes pour permettre aux employés de communiquer avec une instance lorsqu'ils croient que l'organisation ou un autre employé a agi de façon inappropriée. Un élément clé d'un processus de résolution de conflit ou de plainte est le principe « aucun châtement ».	

5. L'apprentissage, la formation et le développement

Dans le monde du travail qui connaît aujourd'hui un rythme soutenu et la décentralisation, on s'attend à ce que, dans de nombreux cas, les employés agissent de façon autonome dans l'exécution de leurs tâches. Les organisations doivent s'assurer que les employés ont les connaissances et les compétences nécessaires pour mener à bien leurs tâches de façon efficace et efficiente.

Afin d'améliorer la compétence du personnel et le rendement organisationnel, l'organisation planifie de façon continue des activités d'apprentissage, de formation et de développement. L'apprentissage peut se faire par une diversité d'approches, notamment des cours de formation structurés, le mentorat, l'accompagnement (coaching), l'observation au poste de travail, les échanges avec les pairs, et l'apprentissage autodirigé.

Un programme systématique d'apprentissage, de formation et de développement intègre les besoins de l'organisation aux besoins et aux aspirations des employés. L'objectif est d'améliorer le rendement organisationnel et de favoriser le parcours de carrière des employés.

Norme 5.1 *Les besoins de chaque employé en matière de formation et de développement sont révisés au moins une fois l'an et des plans sont établis pour combler les lacunes.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation consigne les connaissances et les compétences nécessaires pour chaque poste afin de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'organisation respecte les obligations juridiques et les exigences réglementaires • l'organisation suit ses nouvelles orientations (programmes et services) • les responsabilités relatives à un poste sont assumées <p>Les connaissances et compétences des employés sont évaluées en fonction des normes qui s'appliquent à leur poste</p>	<p>Cf. norme 2.1 Cf. norme 3.2 Cf. norme 3.3</p> <p>On peut consulter le plan stratégique ou le plan annuel de l'organisation pour déterminer les connaissances et les compétences qui peuvent être nécessaires à la mise en œuvre de nouveaux programmes ou de nouvelles initiatives.</p> <p>En élaborant les plans d'apprentissage, réfléchissez à la possibilité de déterminer la catégorie de l'apprentissage désiré :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Apprentissage essentiel</i> : apprentissage nécessaire dans le cadre du travail, et qui aidera l'employé à assumer de nouvelles responsabilités liées à son poste, ou qui permettra de régler des problèmes ou préoccupations soulevés au cours de l'évaluation du rendement de l'employé. • <i>Amélioration</i> : apprentissage dont tirera profit l'employé dans son poste actuel ou dans de futurs postes, selon les orientations de l'organisation. 	<p>On peut trouver des renseignements sur l'apprentissage, la formation et le développement à :</p> <p>http://www.conseilrh/info-rh/apprentissage-apercu.cfm</p>

Norme 5.1 *Les besoins de chaque employé en matière de formation et de développement sont révisés au moins une fois l'an et des plans sont établis pour combler les lacunes (suite).*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Parcours de carrière</i> : apprentissage demandé par l'employé, mais qui peut ne pas profiter directement à l'organisation. <p>Les plans de travail et les objectifs de rendement établis annuellement pour les employés devraient comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la description de l'activité d'apprentissage; • l'objectif de l'activité d'apprentissage; • les dépenses et le temps nécessaires pour cet apprentissage. <p>À la fin de l'activité d'apprentissage pour laquelle l'organisation a offert des fonds et/ou un congé payé, l'employé pourrait présenter à son superviseur un rapport sur son apprentissage où il indique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les avantages de l'apprentissage pour l'employé et pour l'organisation; • des suggestions sur des manières d'appliquer l'apprentissage au travail de l'employé, et les résultats escomptés. <p>Un rapport écrit pourrait être exigé, particulièrement pour un apprentissage intensif et complexe.</p>	<p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de développement professionnel personnel <p>On peut trouver des renseignements sur l'apprentissage à : http://www.conseilrh/info-rh/apprentissage-apercu.cfm</p> <p>On trouvera des modèles à : http://www.conseilrh/info-rh/ressources-ressources.cfm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle – Transfert d'apprentissage

Norme 5.2 *Le budget annuel prévoit des fonds pour contribuer au coût des activités d'apprentissage et de développement des employés.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
	<p>En s'assurant que sont prévus au budget des fonds pour la formation et le développement des employés, l'organisation démontre son engagement à soutenir l'apprentissage et le développement du personnel.</p> <p>Bien que l'apprentissage puisse être une activité peu coûteuse, les organisations doivent prévoir à leur budget annuel des fonds pour soutenir les initiatives d'apprentissage.</p> <p>Les prévisions budgétaires relatives aux sommes à octroyer dépendront des ressources de l'organisation.</p>	

6. La planification RH

Un plan RH est un carnet de route qui décrit comment une organisation, en considérant ses plans stratégiques, satisfera à ses besoins actuels et futurs en matière de RH. La planification RH est un élément essentiel pour assurer la réussite de l'organisation et peut être mise en œuvre dans le cadre de politiques de gestion RH qui se basent sur ces Normes.

La planification RH est un processus systématique de révision et de prévision des besoins RH afin de s'assurer qu'on disposera d'un nombre suffisant d'employés et de bénévoles détenant les compétences requises lorsqu'on en aura besoin. La planification RH peut consister en un processus officiel ou non officiel; cet élément est souvent mentionné dans les budgets annuels, dans les documents relatifs à la planification stratégique, dans les propositions ou contrats de financement, etc., qui désignent les postes nécessaires pour la réalisation du travail de l'organisation et qui indiquent comment seront défrayés les coûts pour maintenir ces postes.

La planification RH devrait aussi tenir compte de la façon dont les orientations et les activités en matière de gestion RH sont définies, afin que non seulement elles contribuent à l'efficacité de l'organisation, mais qu'elles favorisent l'évolution future de l'organisation.

La gestion RH, qui doit constituer un élément stratégique pour l'avenir de l'organisation, examine les projets de loi à l'étude, les pénuries de main-d'œuvre et les conditions économiques qui touchent la main-d'œuvre future de l'organisation, et trouve les moyens de relever les défis connexes.

Norme 6.1 *L'organisation dispose d'un processus de révision des besoins en dotation, assorti de l'élaboration d'un plan pour combler ces besoins.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
L'organisation se plie au moins une fois l'an à un exercice de planification ou a en place un système pour fixer les objectifs et les orientations de l'organisation, et pour cerner les tendances et changements relatifs aux conditions économiques et sociales, aux conditions du marché du travail, aux dispositions législatives et aux développements de la technologie – tous des éléments qui ont une incidence sur le recrutement et la rétention du personnel.	Les plans de dotation peuvent être précisés dans divers documents préparés par l'organisation, entre autres : <ul style="list-style-type: none">• le budget annuel• le plan stratégique• les propositions de financement Chaque organisation a son propre cycle de planification; les besoins RH devraient être examinés parallèlement à d'autres activités de planification.	On peut trouver des renseignements sur la planification stratégique et opérationnelle, et sur la gestion des risques, à : http://www.conseilrh/info-rh/planification-apercu.cfm

Norme 6.2 *Les postes clés de l'organisation sont définis et des plans de relève sont établis pour combler toute lacune potentielle.*

DÉTAILS SUR CETTE NORME	CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE	LIENS VERS DES RESSOURCES
<p>L'organisation a en place des processus de planification de la relève pour le cas où des personnes occupant un poste clé quittent l'organisation ou sont mutées à un autre poste au sein de l'organisation.</p> <p>Lorsque la taille et les ressources de l'organisation le permettent, un plan de relève précisera comment développer les talents au sein de l'organisation.</p> <p>Les employés et les bénévoles qui ont les compétences, les connaissances et l'expérience, ainsi que le désir d'être promus, sont identifiés et soutenus dans le cadre d'activités de planification de la relève.</p>	<p>Les renseignements qui dressent le profil des employés et des bénévoles actuels (l'âge prévu pour la retraite, les postes exercés dans l'organisation, les compétences acquises, etc.) permettent à l'organisation de cerner tous ses employés qui peuvent apporter leur contribution dans d'autres postes au sein de l'organisation.</p> <p>Les activités d'apprentissage et de développement devraient être examinées pour s'assurer qu'elles servent à préparer des employés à occuper d'autres postes au sein de l'organisation.</p> <p>Cf. norme 3.3</p>	<p>On peut trouver des renseignements sur la planification de la relève à : http://www.conseilrh/info-rh/planification-releve.cfm</p>

3 Mise en œuvre des Normes

Les Normes ont été élaborées pour aider les organisations communautaires à améliorer à long terme leurs processus généraux de gestion RH.

Il n'est pas réaliste de croire que les organisations peuvent immédiatement définir toutes leurs normes de gestion RH – ce n'est pas ce qu'elles doivent faire. Les Normes ont été élaborées pour aider les organisations communautaires à améliorer à long terme leurs processus généraux de gestion RH. Un Guide d'auto-évaluation est présenté à l'annexe 1 pour aider les organisations à cerner les normes de gestion RH qu'elles respectent déjà et à déterminer les lacunes. Les organisations devront décider de quelle façon elles peuvent définir les normes, étant donné leurs activités actuelles et leurs ressources.

Pour aider les organisations à définir et à maintenir leurs normes de gestion RH, on suggère de suivre ces étapes :

- 1. Déterminez les personnes qui doivent prendre part à l'évaluation des politiques et des pratiques existantes, ainsi qu'à l'élaboration de plans pour combler les écarts entre la situation actuelle et les Normes.**
 - Typiquement, des cadres supérieurs de l'organisation (dans les petites organisations, tout le personnel), de même que des membres de l'autorité dirigeante de l'organisation, pourraient participer à cet exercice.
 - L'objectif est de sensibiliser à l'importance des politiques et des pratiques de gestion RH, et à la façon dont les Normes peuvent aider l'organisation à établir des politiques appropriées.
 - Les gens seront ainsi conscients des changements apportés aux politiques et pratiques de gestion RH, et ils prêteront leur concours pendant le processus de mise en œuvre.
- 2. Évaluez les politiques et pratiques actuelles de l'organisation en les comparant aux Normes.**
 - Examinez les politiques et pratiques actuelles de gestion RH en les comparant aux Normes afin de cerner les lacunes.
 - Notez les normes qui sont essentielles aux activités actuelles de l'organisation. Par exemple, si l'organisation connaît une période de croissance et embauche du personnel supplémentaire, l'accent pourrait être mis sur les normes du *Thème 2 – Le recrutement de personnel qualifié*.

- Le Guide d'auto-évaluation (annexe 1) peut indiquer où se situent les lacunes des politiques et pratiques de gestion RH de l'organisation.

3. Élaborez un plan annuel ciblant les normes que l'organisation prévoit mettre en œuvre.

- Par exemple, si l'organisation ne dispose pas présentement de descriptions d'emploi pour les postes, il peut être réaliste de s'en tenir uniquement à l'application de la norme concernant les descriptions d'emploi. Toutefois, si l'organisation dispose de descriptions d'emploi, mais que celles-ci n'ont pas été révisées récemment, cette norme, ainsi que d'autres, pourrait constituer l'objectif.
- En élaborant le plan de mise en œuvre, assurez-vous de prévoir le temps et les ressources nécessaires pour développer les compétences du personnel qui verra à l'application de la norme; p. ex., le personnel peut avoir besoin de formation pour la rédaction des descriptions d'emploi.
- Après avoir réalisé les objectifs de ce plan, élaborez un nouveau plan en ciblant d'autres normes à définir.

4. Faites savoir aux parties intéressées l'engagement qu'a pris votre organisation d'élaborer des normes.

- L'objectif visé par la mise en œuvre de normes professionnelles est de soutenir le développement d'organisations efficaces. En informant les parties intéressées que vous vous êtes engagé à élaborer des normes, vous manifestez votre détermination à réaliser cet objectif.
- Rédigez des messages clairs qui exposent les répercussions des normes sur votre organisation, les changements apportés et les raisons pour lesquelles vous désirez élaborer ces normes.
- Les parties intéressées peuvent comprendre le personnel de votre organisation, le conseil d'administration, les donateurs, les organismes de financement, les organisations partenaires, les clients et la collectivité en général. N'oubliez pas qu'il vous faudra peut-être adapter votre message en fonction des personnes auxquelles vous vous adressez.

Le rôle de l'autorité dirigeante

Les Normes doivent être incorporées aux autres processus de l'organisation. Bon nombre de ces normes s'appuient sur d'efficaces pratiques de gouvernance organisationnelle; en particulier, sur le fait que l'autorité dirigeante et le PDG comprennent et exercent leurs rôles respectifs en ce qui a trait à la gestion et à l'orientation du personnel.

La trousse d'outils du Conseil RH, *infoRH*, comporte une section sur le rôle du conseil d'administration dans la gestion RH (<http://www.hrcouncil.ca/info-rh/planification-conseil.cfm>); ce texte pourrait servir de point de départ à une discussion sur ce sujet.

Imagine Canada a élaboré le Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière (Code d'éthique) qui définit des normes à l'intention des organismes de bienfaisance afin de leur permettre de gérer de façon responsable leurs activités financières et d'en faire rapport. Imagine Canada prépare également un recueil de normes plus étoffé, intitulé *Les normes peuvent-elles aider les organismes de bienfaisance à accomplir leur mission?* (on peut se procurer l'ébauche de ce document à http://www.imaginecanada.ca/files/fr/ethicalcode/accountability_Normes_document_de_discussion_oct_2007.pdf); ce document traite de plusieurs thèmes (entre autres la mission, la gouvernance et la transparence) et se veut un moyen de rehausser la confiance du public et d'accroître la crédibilité, le rendement et l'efficacité des organisations communautaires et des organismes de bienfaisance enregistrés au Canada. De telles normes devraient être révisées afin d'établir le contexte plus large pour ces Normes.

L'autorité dirigeante doit comprendre ses obligations juridiques en tant qu'employeur, et s'assurer que l'organisation respecte à tout le moins toutes les dispositions législatives relatives à l'emploi et aux questions touchant la main-d'œuvre. Dans beaucoup de provinces, on trouve de la documentation sur les responsabilités de l'autorité dirigeante; par exemple, en Colombie-Britannique, l'organisme Volunteer Vancouver a publié *Volunteers and the Law* (document en anglais qu'on peut consulter à http://www.volunteervancouver.ca/library/volunteers_law.asp).

4 Annexes

Annexe I : Guide d'auto-évaluation

En effectuant périodiquement cette auto-évaluation, vous pourrez constater les domaines dans lesquels votre organisation a réalisé des progrès et les domaines où il y a encore du travail à faire.

Ce document permet de faire une rapide évaluation des pratiques de gestion RH de votre organisation et peut vous aider à discerner les domaines sur lesquels vous pourriez choisir de vous concentrer d'abord pour définir les normes. Ce guide d'auto-évaluation peut également servir d'outil de référence pour mesurer les progrès accomplis par votre organisation dans la définition des normes. En effectuant périodiquement cette auto-évaluation, vous pourrez constater les domaines dans lesquels votre organisation a réalisé des progrès et les domaines où il y a encore du travail à faire.

Marche à suivre :

1. **Lisez** les Normes au complet, y compris la deuxième colonne (« Détails sur les normes »).
2. **Évaluez** dans quelle mesure les pratiques de gestion RH actuelles de votre organisation satisfont aux normes : « Tout à fait » (4), « Quelque peu » (3) ou « Pas du tout » (2). **Encerclez** le chiffre approprié.
3. **Encerclez** le chiffre 1 (« Ne sais pas ») si vous n'avez pas suffisamment d'information pour évaluer vos pratiques de gestion RH par rapport à une norme en particulier.

Interprétation des résultats :

Il n'est pas possible de proposer à toutes les organisations une approche sur mesure pour remédier aux lacunes cernées et définir leurs normes, mais voici quelques suggestions générales :

Après avoir terminé l'évaluation, révisez vos réponses et :

- a. **Déterminez** pour quelles normes vous avez encadré 1 (« Ne sais pas »). Il vous faudra étudier la situation afin de découvrir ce que fait votre organisation relativement à ces normes.
- b. **Déterminez** pour quelles normes vous avez encadré 2 (« Pas du tout »). Ce devrait être une priorité d'élaborer un plan afin de définir et mettre en œuvre ces normes.
- c. **Déterminez** pour quelles normes vous avez encadré 3 (« Quelque peu »). Il faudra remédier à ces lacunes. Toutefois, si votre organisation dispose de certaines pratiques ou de certains processus qui satisfont aux normes, il peut s'agir d'une priorité moins urgente.

NORMES DE GESTION RH	Encerchez le chiffre qui décrit le mieux dans quelle mesure les pratiques de gestion RH actuelles de votre organisation satisfont aux Normes			
	Ne sais pas	Pas du tout	Quelque peu	Tout à fait
1. LE CADRE DE POLITIQUES DE GESTION RH ET LA LÉGISLATION DU TRAVAIL				
1.1 Les politiques de gestion RH sont officialisées, consignées et approuvées par l'autorité appropriée	1	2	3	4
1.2 Les politiques de gestion RH sont conformes à la législation du travail et aux lois concernant la sécurité au travail, de même qu'aux autres dispositions législatives relatives à l'emploi et qui s'appliquent dans la province ou le territoire où l'organisation tient ses activités.	1	2	3	4
1.3 Les politiques de gestion RH sont révisées régulièrement et modifiées au besoin.	1	2	3	4
2. LE RECRUTEMENT DE PERSONNEL QUALIFIÉ				
2.1 Il existe une description d'emploi approuvée pour tous les postes rémunérés.	1	2	3	4
2.2 Le recrutement s'effectue selon un processus objectif et constant.	1	2	3	4
2.3 Les critères de sélection du candidat approprié sont établis et consignés.	1	2	3	4
2.4 Toutes les personnes qui ne font pas partie de l'organisation et à qui on offre un poste reçoivent une lettre d'emploi qui précise la relation de travail entre elles et l'organisation.	1	2	3	4
2.5 Tous les nouveaux employés profitent d'une séance d'orientation sur leur poste et sur l'organisation.	1	2	3	4
2.6 Des plans sont consignés pour remédier au roulement possible du personnel clé afin que les clients et le public continuent à profiter des programmes et des services de l'organisation.	1	2	3	4
3. GÉRER LE PERSONNEL ET SON TRAVAIL				
3.1 Les employés (gestionnaires et superviseurs) qui ont la responsabilité de gérer les efforts des autres profitent d'activités d'apprentissage appropriées pour développer leurs compétences en supervision.	1	2	3	4
3.2 Chaque employé dispose d'un plan de travail et d'objectifs de rendement qui précisent ses tâches, ses activités et les résultats attendus quant à son rendement futur.	1	2	3	4
3.3 Le rendement de chaque employé est équitablement évalué au moins une fois l'an, à la fin de la période visée par son plan de travail ou à la fin de la période de rendement.	1	2	3	4
3.4 Le processus organisationnel de gestion du rendement prévoit la possibilité d'offrir un accompagnement (coaching) aux employés en cas de problèmes ou préoccupations concernant leur rendement.	1	2	3	4
3.5 L'organisation offre à ses employés une rémunération concurrentielle.	1	2	3	4

NORMES DE GESTION RH	Encerlez le chiffre qui décrit le mieux dans quelle mesure les pratiques de gestion RH actuelles de votre organisation satisfont aux Normes			
	Ne sais pas	Pas du tout	Quelque peu	Tout à fait
4. DES MILIEUX DE TRAVAIL CONVIVIAUX				
4.1 L'organisation s'engage à offrir un milieu de travail sécuritaire.	1	2	3	4
4.2 L'organisation s'engage à favoriser pour son personnel la conciliation travail-famille.	1	2	3	4
4.3 L'organisation crée un milieu de travail exempt de harcèlement.	1	2	3	4
4.4. L'organisation s'engage à promouvoir un milieu de travail inclusif.	1	2	3	4
4.5. L'organisation dispose de procédures établies, connues du personnel, pour ce qui est de la façon de résoudre les conflits au sein de l'organisation.	1	2	3	4
5. L'APPRENTISSAGE, LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT				
5.1 Les besoins de chaque employé en matière de formation et de développement sont révisés au moins une fois l'an et des plans sont établis pour combler les lacunes.	1	2	3	4
5.2 Le budget annuel prévoit des fonds pour contribuer au coût des activités d'apprentissage et de développement des employés.	1	2	3	4
6. LA PLANIFICATION RH				
6.1 L'organisation dispose d'un processus de révision des besoins en dotation, assorti de l'élaboration d'un plan pour combler ces besoins.	1	2	3	4
6.2 Les postes clés de l'organisation sont définis et des plans de relève sont établis pour combler toute lacune potentielle.	1	2	3	4

Annexe II : Membres du comité consultatif

Sue Armstrong

Directrice des ressources humaines
Centre Pearson pour le maintien de la paix

Bill Palamar

Directeur
Services RH
Scouts Canada

Eldon Emerson

Gestionnaire des initiatives RH
Fondation Muttart
Membre du C.A. du Conseil RH

Yves Savoie

PDG
Société canadienne de la sclérose en plaques
Membre du C.A. du Conseil RH

Isha Khan

Directeur
Organization Development and Legal Counsel
Centraide Winnipeg

Bibi Patel

Vice-présidente
Fondation communautaire d'Ottawa

Suzanne Lawson

Consultante organisationnelle

Katherine van Kooy

PDG
Calgary Chamber of Voluntary Organizations

Don McCreesh

Président
Imagine Canada
Président, The Garnet Group Inc.

Annexe III : Organisations ayant participé aux séances de validation

Voici les organisations et les personnes qui ont participé aux séances de validation :

Affiliated Services for Children & Youth (ASCY) - Joyce Minten
Association canadienne pour la santé mentale, Sudbury - Marion Quigley
Centraide de la région de Halifax - Evelyn Barkhouse
Centraide de la région de Halifax - Peter Mortimer
Centraide Regina - Corinne Bokitch
Dartmouth Learning Centre - Sunday Miller
Dartmouth Work Activity Centre - Robert LaPierre
Family Service Regina - Shellie Pociuk
Family Services of the Eastern Shore - Maureen Kirk
Federation of Community Organizations - Margaret Fraser
Halifax Sexual Health Centre - Rhonda Phillips
Humboldt and District Museum & Gallery - Jennifer Hoesgen
Jeunesse, J'écoute - Lisa Smecca
Lake City Employment Services Association - Chris Fyles
Médecins sans frontières/Doctors Without Borders - Fabienne Gilles
Our Neighborhood Living Society - Wynn Wilson
Phoenix Residential Society - Kent Lawson
Regina Open Door Society Inc. - Tracey Peterson
Saskatchewan Archaeological Society - Talina Cyr-Steenkamp
Saskatchewan Deaf and Hard of Hearing Services - Carol Samuels
Saskatoon Indian & Metis Friendship Centre - May Henderson
SaskCulture Inc. - Eleanor Adams
Société de l'arthrite - Hilja Lassen
South Riverdale Community Health Centre - Lynne Raskin
VON Greater Halifax - Chris Baert-Wilson
YWCA Saskatoon - Barb MacPherson

Note : Un certain nombre de personnes qui ont participé aux séances de validation ont préféré que leur nom ne paraisse pas sur cette liste.

Conseil RH pour le secteur
bénévoles & communautaire