





Mise sur pied par Relais-femmes, cette veille informationnelle vise à tenir les groupes de femmes et les groupes communautaires informés de ce qui se fait sur la gestion des groupes. Cet outil de travail vise à collecter, à traiter et à diffuser les informations concernant les publications et parutions pertinentes sur la gestion afin de pouvoir s'y référer rapidement au besoin. La veille recense des documents et sites web portant sur divers thèmes tels la vie démocratique, les modèles de gestion, la gestion des ressources humaines et la vie d'équipe.

Bonne lecture!


### Dans cette édition :

1. Vie démocratique et répartition du pouvoir (p.1 )
2. Modèles d'organisation et modes de gestion (p. 2 )
3. Gestion des ressources humaines et conditions de travail (p. 4 )
4. L'individu au sein de l'organisation et la dynamique de groupe (X)
5. Conflits et gestion de conflits (p. 6 )

Légende	
	Gestion féministe
	Gestion communautaire
	Gestion de type traditionnel
	Aucun article dans cette section

## 1. Vie démocratique et répartition du pouvoir

### 1.1

 **Roy, Bibiane. 2005. « Vie associative : Réduction de l'espace démocratique », dans *Prendre le temps pour un nécessaire équilibre. Boîte à outils, Montréal, Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal.***

Le pamphlet « Vie associative : Réduction de l'espace démocratique » fait partie de la boîte à outils *Prendre le temps pour un nécessaire équilibre*. Ce document rapporte quelques constats fait lors d'une enquête auprès des organismes communautaires concernant la vie associative. Divers mots et concepts utilisés dans le milieu communautaires y sont définis. Des pistes de réflexions sont également suggérées, de même que des documents de référence.

Les autres pamphlets qui composent la trousse sont :

- Les pratiques communautaires : quelle identité propre pour les groupes?
- Le désengagement de l'État : impacts pour la population et les groupes.
- De la concertation... aux ententes de services : qu'en est-il pour les groupes?
- Le financement : consolidé ou fragilisé depuis la « reconnaissance des groupes »?
- Survol historique.

## 1.2



**Guberman, Nancy et al. 2004. *Le défi des pratiques démocratiques*, Montréal, Saint-Martin.**

Les auteures de cet ouvrage s'interrogent sur les enjeux et analysent le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes du Québec. Partant du constat que ces pratiques n'impliquent souvent que les salariées et qu'il y a une faible représentation des femmes de la base dans les instances formelles de gestion de plusieurs de ces groupes, elles ont, pendant plusieurs années, observé, questionné et discuté avec différentes actrices des groupes (participantes, membres, travailleuses, militantes). Les objectifs étaient de mieux cerner la nature, les représentations et le sens donné aux processus et structures démocratiques, souvent novateurs, qu'elles ont conçus, tout en cernant les défis, paradoxes et contradictions auxquels elles sont confrontées encore et toujours.

Inspiré de travaux de théoriciennes féministes sur la démocratie et sur les diverses initiatives du mouvement des femmes tout en prenant en compte l'horizon d'une démocratie inclusive et plurielle, cet ouvrage se veut une contribution aux débats actuels sur l'importance de la parole et de la place réelle de toutes les femmes dans leurs associations. Quoique portant spécifiquement sur les groupes de femmes, les questions et analyses présentées serviront à tout organisme qui vise la réappropriation du pouvoir et la citoyenneté active de ses membres.

*Source : Les Éditions Saint-Martin*

## 2. Modèles d'organisation et modes de gestion

### 2.1



**Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole et communautaire**

**<http://www.cvsrd.org/fr/index.html>**

Le CRDSB a pour but de stimuler la recherche touchant le secteur bénévole au Canada. Ce centre de recherche est l'oeuvre d'un partenariat du secteur bénévole, de la *Faculty of Public Affairs and Management* de l'Université Carleton et du Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa. Il s'emploie à bâtir un réseau pancanadien de chercheurs et de spécialistes du secteur bénévole désireux de promouvoir et d'effectuer des travaux de recherche concertés et de se renseigner sur les questions de gouvernance, de politique et de gestion de même que sur les dossiers de l'heure touchant le secteur.

Sur leur site web, on retrouve les textes des communications effectuées lors de leur symposium (en anglais), des liens vers diverses autres ressources (canadiennes et ontariennes notamment) ainsi que quelques-unes de leurs publications (disponibles en ligne).

*Source : <http://www.cvsrd.org/fr/index.html>*

### 2.2



**Strategic Leverage Partners. 2006. *Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada – Sommaire*, Ottawa, Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole.**

Cette étude a été réalisée par la firme *Strategic Leverage Partners*, en collaboration avec le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole. Elle cherche à mettre en évidence les éléments essentiels auxquels sont confrontés aujourd'hui les conseils d'administration des organismes sans but lucratif (OSBL), à déterminer l'état actuel de la gouvernance au sein des conseils d'administration des organismes sans but lucratif au Canada, à cerner des pratiques de gouvernance exemplaires employées par les conseils d'administration de divers organismes canadiens sans but lucratif.

Cette recherche se veut un outil offrant aux organismes l'opportunité de tirer des enseignements de l'expérience des autres.

À noter que la recherche, qui fut effectuée par une firme de consultation en gestion, adopte un ton qui laisse parfois croire qu'il est davantage question d'entreprises que de groupes bénévoles et communautaires.

### *Regard sur l'ouvrage :*

Voici quelques constats de cette recherche :

- L'étude révèle que nombre de conseils d'administration d'OSBL s'efforcent d'améliorer leurs pratiques de gouvernance et qu'ils connaissent un succès certain, tandis que plusieurs autres éprouvent des difficultés à se conformer aux nouvelles normes et orientations.
- 60 % des personnes interrogées ont déclaré que leur organisme n'a pas une politique officielle de gestion des risques et 65 % ont répondu qu'il n'a aucun programme officiel de gestion des situations de crise.
- 68% des répondants ont indiqué que leurs conseils d'administration évaluent les aptitudes jugées utiles pour définir et orienter le plan stratégique de l'organisation et administrer efficacement l'organisation.
- À la question concernant le nombre de fois que l'on procède à des évaluations systématiques au sein du conseil d'administration, 52 % ont répondu que le conseil ne faisait aucune évaluation.
- 78 % des personnes interrogées ont déclaré que leurs orientations stratégiques sont converties en objectifs mesurables et en points de référence dont la surveillance incombe au conseil.
- 58 % ont affirmé adopter un processus de recrutement efficace, 50 % ont déclaré que leur conseil disposait d'au moins un poste vacant et 31 % ont mentionné la difficulté de recruter des membres.


Un sommaire de l'étude est disponible à l'adresse suivante :

[http://www.cvsrd.org/fr/board\\_governance/docs/executive\\_summary\\_fr.pdf](http://www.cvsrd.org/fr/board_governance/docs/executive_summary_fr.pdf)

Source : [http://www.cvsrd.org/fr/board\\_governance/index.html](http://www.cvsrd.org/fr/board_governance/index.html)

---

## 2.3

 **Roy, Bibiane. 2005. « Le financement : consolidé ou fragilisé depuis la « reconnaissance des groupes? », dans *Prendre le temps pour un nécessaire équilibre. Boîte à outils, Montréal, Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal.***

Le pamphlet « Le financement : consolidé ou fragilisé depuis la « reconnaissance des groupes? » fait partie de la boîte à outils *Prendre le temps pour un nécessaire équilibre*. Ce document rapporte quelques constats fait lors d'une enquête auprès des organismes communautaires concernant leurs modes de financement. Il aborde brièvement les positions du RIOCM et du milieu communautaire à propos des enjeux du financement. Des pistes de réflexions sont également suggérées, de même que des documents de référence.

Les autres pamphlets qui composent la trousse sont :

- Les pratiques communautaires : quelle identité propre pour les groupes?
- Le désengagement de l'État : impacts pour la population et les groupes.
- De la concertation... aux ententes de services : qu'en est-il pour les groupes?
- Vie associative : Réduction de l'espace démocratique.
- Survol historique.

### 3. Gestion des ressources humaines et conditions de travail

#### 3.1

##### **Comment mener une entrevue d'évaluation du rendement**

Cette formation sur le web d'adresse à ceux qui souhaitent améliorer leurs méthodes et techniques lors d'entrevues d'évaluation du rendement.

Cette capsule de formation virtuelle gratuite est d'une durée de 30 minutes environ. Elle a été mise au point par TECHNOCompétences, une organisation qui soutient et promeut le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans le secteur des technologies de l'information et des communications.

Contenu de la formation :

- Découvrir les avantages de l'entrevue de l'évaluation du rendement
- Maîtriser le processus de l'entrevue
- Suivre pas à pas le déroulement de l'entrevue

Site : <http://www.technocompetences.qc.ca>

Source : <http://thot.cursus.edu/rubrique.asp?no=23626>

---

#### 3.2

##### **Thériault, Roland et Sylvie Saint-Onge. 2006. *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, Montréal, Gaétan Morin.**

Cet ouvrage aborde l'ensemble des facettes de la rémunération des ressources humaines. Il y est entre autres question des modèles de gestion de la rémunération, de l'équité interne et externe, de l'élaboration de structures salariales en lien avec les compétences, de l'équité salariale et en emploi, de la rémunération en lien avec la reconnaissance et des avantages sociaux comme composante importante de la rémunération.

Ce volume est scolaire et fort spécialisé, cependant, trois chapitres peuvent être particulièrement intéressants, soit :

- Le chapitre 1, qui est une introduction aux principaux concepts et fondements de la rémunération.
- Le chapitre 6, qui traite de l'équité salariale.
- Le chapitre 7, qui aborde les pratiques de reconnaissance.

---

#### 3.3

##### **Jean-Pierre Deslauriers, avec la collaboration de Renaud Paquet. 2003. *Travailler dans le communautaire*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.**

Les organismes communautaires, apparus vers la fin des années 1970 afin de combler des besoins criants auxquels l'État refusait de répondre, sont aujourd'hui à la croisée des chemins. Pris entre le financement étatique et l'institutionnalisation de leurs pratiques, ils doivent désormais s'interroger sur les effets potentiels de ces processus sur l'ensemble de leurs services, activités et actions et parallèlement sur les conditions de travail offertes à leurs travailleurs. Si la souplesse, l'autonomie de pratique et les modes de gestion plus participatifs des groupes communautaires sont des attraits non négligeables, il existe cependant des écarts salariaux considérables entre ces groupes et le secteur public. L'institutionnalisation peut-elle alors être considérée comme un avantage pour ces travailleurs ou devraient-ils orienter leurs efforts vers la syndicalisation?

Dans cet ouvrage, les auteurs présentent les divers enjeux entourant le financement des organismes communautaires. Ils discutent également de la culture organisationnelle, de la rémunération et des conditions générales de travail qui y prévalent et proposent des solutions pour améliorer la gestion des ressources humaines.

Source : [http://www.pubgouv.com/sante/trav\\_comm.htm](http://www.pubgouv.com/sante/trav_comm.htm)

---

### 3.4



**Bourdon, Sylvain et al. 2001. *Le travail et les conditions de travail dans les organismes communautaires. Rapport de l'enquête de 2000*, Sherbrooke, Collectif de recherche sur les occupations de l'Université de Sherbrooke.**

Ce rapport fait état des résultats d'une enquête sur le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois menée de janvier à mai 2000 par le Collectif de recherche sur les occupations de l'Université de Sherbrooke. Cette enquête s'inscrit dans un projet plus vaste qui vise à mieux comprendre le phénomène de l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés du post-secondaire dans les organismes communautaires.

Ce document est disponible en version pdf à l'adresse suivante :  
<http://erta.educ.usherbrooke.ca/documents/RapportCRO2000.pdf>

Source : *Collectif de recherche sur les occupations de l'Université de Sherbrooke.*

---

### 3.5



**Adrien, Marie-Hélène, Riley, Pierre et Alicia Sliwinski. 2000. *Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles*, Montréal, Fédération des centres d'action bénévole du Québec.**

Ce guide de gestion de ressources humaines s'adresse à tous les employés salariés des organismes communautaires et bénévoles du Québec, ainsi qu'à leur direction générale et conseil d'administration. Il a pour objectif particulier d'appuyer ceux qui oeuvrent, de près ou de loin, avec la gestion des ressources humaines. Le guide se veut un outil de gestion au quotidien, un manuel de référence que vous pouvez consulter pour vous aider à renforcer ou à établir les politiques de votre organisme en matière de ressources humaines.

Ce guide aborde les thèmes suivants :

- Section 1 : Introduction (contexte dans lequel évoluent les organismes d'action bénévole et communautaire);
- Section 2 : La description des emplois (vocabulaire employé, étapes d'élaboration des descriptions, exemples);
- Section 3 : L'appréciation du rendement (utilités et limites, création d'une politique de rendement, processus, préparation des rencontres);
- Section 4 : la rémunération (composantes d'une politique de rémunération, évaluation des emplois, avantages sociaux).

Elle contient également de nombreux outils et modèles :

- Fiches et grilles d'appréciation du rendement  
Établir des objectifs : p. 87-91  
Les rencontres de suivi : p. 93-99  
Évaluation du rendement : p. 100-139
- Outils d'élaboration de grilles salariales  
Guide des conditions de travail (2 exemples) : p.154-210

## 4. L'individu au sein de l'organisation et la dynamique de groupe

### 4.1

×

## 5. Conflits et gestion de conflits

### 5.1



**Cantin, Isabelle et Jean-Maurice Cantin. 2004. *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.**

Cet ouvrage traite des approches et des pratiques de gestion adoptées par diverses entreprises et organisations des secteurs privé, public et parapublic pour contrer le harcèlement en général et le harcèlement psychologique au travail. Il contient des conseils pratiques, des modèles de politiques contre le harcèlement au travail et concernant le traitement des plaintes. L'ouvrage indique également des références.

Les auteurs ont consacré un chapitre à l'étude des nouvelles dispositions sur le harcèlement psychologique au Québec qui sont entrées en vigueur en 2004.

*Source : Les éditions Yvon Blais*

---

### 5.2



**Hirigoyen, Marie-France. 2001. *Malaise dans le travail : harcèlement moral. Démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.**

L'ouvrage s'emploie tout d'abord à distinguer ce qu'est le harcèlement de ce qui ne l'est pas. Il y est également question des caractéristiques des victimes, des méthodes de harcèlement généralement observées, de ses conséquences sur la santé, des contextes qui favorisent son apparition, et enfin, des pistes de solution à envisager (intervention, prévention, médiation).

*Regard sur l'ouvrage :*

Définition du harcèlement moral : conduite agressive (geste, parole, comportement, attitude) qui, par sa répétition ou sa systématisation, porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail dans lequel elle vit.

L'enquête effectuée par l'auteure montre que...

- On constate la prédominance des femmes parmi les victimes (70 %).
- La durée de la confrontation s'élève à 40 mois en moyenne, avec des périodes plus longues dans le public, plus courtes dans le privé.
- L'origine du harcèlement se situe pour 58 % au niveau hiérarchique, pour 29 % à celui des collègues de travail et de la hiérarchie, pour 12 % des collègues et pour 1 % seulement des subordonnés.
- Les conséquences, dans 69 % des cas, est la dépression.

- Si certaines fragilités individuelles permettent d'expliquer pourquoi on est victime (personnalité atypique, solitude, mauvaise estime de soi), d'autres facteurs favorisent la résistance (confiance en soi, soutien fort de ses proches, appuis au sein même de l'entreprise).

*Source : Éditions Syros.*

