



Commission scolaire
des Patriotes

DOCUMENT OFFICIEL

POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Adoptée le 1^{er} juin 1999

TABLE DES MATIÈRES

1.0	LES OBJECTIFS	3
2.0	LE CADRE JURIDIQUE ET ADMINISTRATIF	3
3.0	LES DISPOSITIONS GÉNÉRALES	4
3.1.	La communication.....	4
3.2.	La gestion participative	4
3.3.	L'engagement professionnel	5
4.0	LES DISPOSITIONS PARTICULIÈRES	5
4.1.	La dotation.....	5
4.2.	Les conditions d'exercice de la fonction	8
4.3.	Le développement des ressources humaines	10
4.3.1.	La formation du personnel.....	10
4.3.2.	La supervision professionnelle et l'évaluation du rendement.....	11
4.3.3.	La promotion de la santé et de la sécurité	13
4.3.4.	Le développement organisationnel	14
5.0	LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS	14
5.1.	À l'unité administrative	14
5.2.	Au Service des ressources humaines.....	14
5.3.	À la Commission	15

1.0 LES OBJECTIFS

Les ressources humaines constituent l'actif le plus précieux et le facteur premier de la performance des organisations. C'est pourquoi la Commission scolaire des Patriotes se dote d'une politique de gestion des ressources humaines. Ainsi elle concrétise les valeurs énoncées dans le document «Une vision à partager» ainsi que son volet en gestion des ressources humaines. En conséquence, ses objectifs sont :

- d'améliorer constamment les services aux élèves, aux étudiantes et étudiants;
- d'atteindre ses objectifs organisationnels ;
- d'assurer la qualité de vie au travail de son personnel ;
- d'assurer le développement et l'adaptation de ses ressources humaines.

2.0 LE CADRE JURIDIQUE ET ADMINISTRATIF

La présente politique se veut cohérente, entre autres, avec :

- la Charte des droits et libertés ;
- la Loi sur l'instruction publique et ses règlements ;
- le Code du travail ;
- la Loi sur les normes du travail ;
- la Loi sur la santé et sécurité au travail ;
- la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ;
- la Loi sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels ;
- le Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires ;
- les conventions collectives en vigueur ;
- les ententes locales en vigueur ;
- le règlement de délégation de pouvoirs de la commission ;

- les obligations des ordres professionnels.

3.0 LES DISPOSITIONS GÉNÉRALES

3.1. LA COMMUNICATION

La Commission croit que les communications revêtent une importance significative dans l'atteinte de ses objectifs et donnent un sens à ce qui se fait dans ses unités administratives. Il est donc primordial qu'en matière de gestion des ressources humaines, comme dans d'autres domaines, cette préoccupation soit constante et serve de toile de fond aux actions posées. En conséquence, elle s'assure que :

- les membres du personnel s'informent et sont informés rapidement des choses qui les concernent ainsi que des événements qui les entourent ;
- les gestionnaires des unités administratives s'informent, sont informés et informent le personnel , ainsi que les agentes et agents d'éducation s'il y a lieu, de tout élément ayant un lien avec la gestion des ressources humaines ainsi qu'un impact sur le climat des relations du travail de leur unité administrative ou de la commission scolaire ;
- les unités administratives sont instrumentées afin de simplifier la transmission d'information entre elles.

3.2. LA GESTION PARTICIPATIVE

La Commission reconnaît que toute personne a le droit d'influencer une décision qui la concerne. L'émergence de consensus est activement recherchée à toutes les étapes du processus décisionnel où les divers agents acceptent de s'influencer mutuellement. Ce processus donne du sens à l'action de chacun, clarifie les attentes et les rôles des divers agents, responsabilise les individus en mettant le cap sur les objectifs et en clarifiant leur zone d'autonomie professionnelle. Toutefois, cette recherche de consensus ne dispense pas les décideurs d'assumer leurs responsabilités. En conséquence, elle s'assure que :

- les gestionnaires des unités administratives instaurent des moyens appropriés visant la mise à contribution des membres du personnel et la mise à profit de leur expertise et compétence ;
- les divers comités de consultation et de participation jouent leur rôle en étudiant les sujets qui leur sont soumis et en faisant les recommandations nécessaires ;

- un comité multiagents regroupant les représentantes et les représentants des divers groupes de personnes du milieu est mis en place.

3.3. L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

Afin de lui permettre de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs organisationnels, la Commission a recours à l'engagement de personnel compétent et désireux d'investir ses connaissances, ses compétences, ses habiletés et ses énergies dans l'atteinte de ces mêmes objectifs. En conséquence, elle s'assure que :

- les droits des individus à son emploi sont respectés ;
- ses obligations à l'égard de son personnel soient remplies ;
- l'autonomie professionnelle de son personnel soit reconnue ;
- chaque membre du personnel respecte un code d'éthique assurant la discrétion, respectant les droits d'auteur, évitant le double emploi lorsqu'il détient un emploi à temps plein ;
- chaque membre du personnel s'inscrit dans un processus de formation continue, participe à une démarche de supervision professionnelle et rend compte de son engagement professionnel et de ses résultats.

4.0 LES DISPOSITIONS PARTICULIÈRES

4.1. LA DOTATION

A La planification de la main d'oeuvre

La Commission fait une gestion prévisionnelle de ses effectifs. Dans ce sens, elle se dote d'un plan de développement et demande aux gestionnaires des unités administratives d'en faire autant tout en recherchant l'efficacité, en considérant les ressources disponibles et en se préoccupant de l'adaptation au changement. En conséquence, elle s'assure que :

- les gestionnaires des unités administratives sont associés dans l'évaluation des besoins en ressources humaines ;
- les analyses d'attrition probable des prochaines années ainsi que l'inventaire des ressources disponibles sont faites ;
- le renouvellement du personnel, sa mise à jour et, le cas échéant, son recyclage est planifié.

B. La répartition des ressources

La Commission se préoccupe de concilier la satisfaction des besoins organisationnels et sa capacité de payer. Elle définit les critères de répartition des ressources humaines, établit les plans d'effectif, les diffuse, et décide des principes de décentralisation en matière de gestion des ressources humaines qui s'appliquent à ses unités administratives. En conséquence, elle s'assure que :

- le niveau des ressources disponibles est largement diffusé ;
- les gestionnaires des unités administratives participent à l'élaboration des critères de répartition des ressources, l'établissement des plans d'effectif et des principes de décentralisation en matière de gestion des ressources humaines ;
- la répartition et l'affectation du personnel de la Commission se font selon les critères, les règles et les procédures établis ;
- des plans d'effectif à moyen terme ainsi que les modifications nécessaires pour chacune des unités administratives en tenant compte des départs éventuels, des priorités et des chantiers de développement sont préparés et proposés.

C. Le recrutement

La Commission cherche à intéresser et à trouver les meilleures candidates et les meilleurs candidats possibles pour satisfaire ses besoins en personnel. Dans un but d'actualisation et d'appréciation du potentiel de son personnel, elle privilégie l'utilisation des ressources déjà à son emploi ou inscrites dans les bassins de candidature à l'occasion du comblement d'un besoin temporaire. En conséquence, elle s'assure que :

- l'accueil et l'accompagnement de stagiaires sont facilités à l'intérieur des unités administratives ;
- les gestionnaires d'unités administratives collaborent avec les maisons de formation de la main d'oeuvre ;
- de la constitution, de la diffusion et de la mise à jour des bassins de candidates et candidats potentiels pour les diverses catégories de personnel ;
- le fait pour une personne d'avoir un lien de parenté ou d'être reconnue comme conjointe ou conjoint d'une personne oeuvrant au sein de la Commission ne favorise ni ne prive cette personne dans l'exercice de ses droits d'admissibilité à un bassin de candidatures.

D. La sélection et l'engagement

La Commission se préoccupe que dans son processus de sélection et d'engagement toutes les opérations soient menées avec transparence, justice et respect de la personne. Également, elle permet aux membres de son personnel de faire valoir leur potentiel et leurs compétences en favorisant la mobilité et la promotion dans l'organisation. Dans ce contexte, elle considère les candidatures en provenance de l'interne avant, s'il y a lieu, de considérer des candidatures provenant de l'externe lorsqu'il s'agit de combler un poste régulier devenu vacant ou nouvellement créé. En conséquence, elle s'assure que:

- la sélection et la recommandation d'engagement du personnel hors cadre et cadre sous son autorité est de la responsabilité de la directrice générale;
- les gestionnaires des unités administratives sont associés dans les opérations relatives à la sélection et à l'engagement du personnel de la Commission ;
- toutes les candidates et tous les candidats postulant un emploi à la Commission sont traités équitablement dans le respect des chartes, règlements et conventions collectives en vigueur ;
- les candidates et les candidats sélectionnés détiennent les qualifications minimales requises pour chaque poste ;
- les gestionnaires d'unités administratives participent à la définition des cadres de référence et des exigences particulières pour chaque catégorie d'emploi ;
- les gestionnaires d'unités administratives participent à la mise en place des processus d'évaluation du rendement du personnel non régulier devant servir à juger objectivement de la performance de l'individu à statut temporaire, en période d'essai ou de probation et permettant de prendre les décisions qui s'imposent en fin de processus de sélection ;
- les gestionnaires des unités administratives évaluent rigoureusement le personnel temporaire, en période d'essai ou de probation et font rapport au Service des ressources humaines ;
- le fait pour une personne d'avoir un lien de parenté ou d'être reconnue comme conjointe ou conjoint d'une personne oeuvrant au sein de la Commission ne favorise ni ne prive cette personne dans l'exercice de ses droits d'admissibilité à un poste, cependant elle considère inconvenant que deux personnes ayant un tel lien aient également un lien hiérarchique direct;
- toute personne oeuvrant au sein de la Commission s'abstienne de participer ou d'intervenir dans le processus de sélection et de prise de décision d'engagement, de mutation ou de promotion d'une personne ayant un lien de parenté avec elle ou reconnue comme sa conjointe ou son conjoint.

E L'introduction à la fonction

La Commission se préoccupe de l'accueil du nouveau personnel et de son introduction à la fonction. Elle convie les gestionnaires ainsi que le personnel des unités administratives à partager cette préoccupation et à agir dans ce sens. En conséquence, elle s'assure que :

- la confirmation de l'engagement, la mutation ou la promotion des personnes qu'elle engage ou qui sont à son emploi est faite par écrit ;
- les unités administratives accueillent adéquatement le nouveau personnel et lui fournissent l'information générale utile ;
- les unités administratives réalisent l'insertion professionnelle, offrent une période d'entraînement suffisante aux personnes affectées à une nouvelle tâche et mettent à contribution, s'il y a lieu, la personne occupant précédemment le poste ;
- que des sessions de formation préparatoires à l'emploi sont planifiées et dispensées pour certaines catégories de postes clés ;
- une description de tâche claire est fournie à l'employé.

F. L'assignation temporaire

La Commission favorise l'assignation temporaire des personnes en invalidité, en retrait préventif ou en absence pour accident de travail lorsque possible. Ainsi elle permet à ces personnes de demeurer actives au sein de l'organisation lorsque leur état de santé le leur permet. En conséquence, elle s'assure que :

- les gestionnaires des unités administratives collaborent à l'identification des possibilités d'assignation temporaire ;
- les gestionnaires des unités administratives réalisent des projets d'assignation temporaire dans le respect des encadrements légaux et administratifs.

4.2. LES CONDITIONS D'EXERCICE DE LA FONCTION

La Commission se préoccupe de l'atteinte de ses objectifs dans des conditions d'emploi optimales. Elle reconnaît les droits du personnel et insiste sur les obligations qui découlent de l'engagement professionnel et du contrat de travail qui lie les parties. Dans ce sens, elle compte assurer une gestion efficace et équitable de la prestation de travail de son personnel et favoriser la mise en place de conditions adéquates d'exercice de la fonction. En conséquence, elle s'assure que :

A En matière d'assiduité au travail :

- l'assiduité et la ponctualité du personnel sont contrôlées et qu'un suivi adéquat est fait par les gestionnaires d'unités administratives ;
- la gestion du dossier de l'assiduité au travail est efficace et que le personnel est informé de la procédure qui s'applique en cas d'absence prolongée ;
- les gestionnaires d'unités administratives fournissent rapidement les informations sur les éléments utiles pour assurer une gestion adéquate de l'assiduité du personnel ;
- les gestionnaires d'unités administratives maintiennent régulièrement, lorsqu'approprié, un contact avec la personne absente;
- la procédure administrative relative à la gestion de l'assiduité est appliquée et, qu'au besoin, une demande d'avis professionnel sur l'état de santé de la personne et sur ses restrictions en vue d'un retour au travail est faite et que la supérieure ou le supérieur immédiat est régulièrement informé.

B En matière de congés sans traitement :

- le recours au congé sans traitement est une mesure exceptionnelle permettant à l'employée ou l'employé de se ressourcer, de répondre à des obligations familiales, de s'engager dans une cause humanitaire ou d'envisager une réorientation de carrière dans un autre secteur que le système d'éducation privé québécois ;
- généralement, la durée des congés sans traitement est limitée à un (1) an;
- les gestionnaires, qui recommandent l'octroi d'un congé sabbatique à traitement différé ou un projet de congé à temps partagé, se préoccupent de l'impact sur les élèves, de la qualité du service, de la communication entre les deux individus visés et du partage judicieux de la tâche.

C En matière d'organisation du travail :

- les gestionnaires des unités administratives participent à l'analyse des tâches et à leur description ;
- les gestionnaires des unités administratives communiquent au personnel leur description de tâche, associent le personnel dans la répartition du travail en conséquence et voient à ce qu'elle soit respectée;
- l'horaire de travail hebdomadaire du personnel concilie les impératifs du service à la clientèle et le besoin de souplesse favorable aux employées et aux employés;

- les gestionnaires des unités administratives ont la responsabilité du maintien de la constance et de la qualité du service rendu par leur unité administrative ainsi que du respect de l'encadrement de l'horaire de travail;
- les gestionnaires d'unités administratives révisent périodiquement les méthodes et techniques de travail en tenant compte des observations des usagers et du personnel, dans un objectif d'amélioration du service, de simplification des processus et d'augmentation de l'efficacité.

D En matière de sécurité :

- le nouveau matériel et mobilier achetés et mis à la disposition du personnel sont conformes aux normes ergonomiques et de sécurité ;
- un plan de remplacement de mobilier et matériel inadéquats est élaboré et réalisé ;
- toute situation ou pièce d'équipement à risque, dangereuse ou non sécuritaire dans ses immeubles est dénoncée, sécurisée sans délai et réparée ;

4.3. LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

4.3.1. La formation du personnel

La formation du personnel commence souvent avant l'embauche pour se poursuivre par divers moyens tout au long de sa carrière. La personne est la première responsable de sa formation mais, comme employeur, la Commission scolaire des Patriotes a des responsabilités et doit mettre en place des moyens pour faciliter cette formation du personnel. Dans ce sens, elle investit en formation continue les sommes découlant de la rémunération de son personnel lors des sessions de formation durant les heures de travail ainsi que le salaire du personnel professionnel en animation pédagogique et des sommes prévues aux conventions collectives. En conséquence, elle s'assure que:

a) En matière de formation initiale :

- un partenariat se développe avec les maisons de formation de la main d'oeuvre;
- la mise en place de moyens favorisant l'accueil de stagiaires est coordonnée ;
- ses unités administratives participent activement à la formation initiale en accueillant les stagiaires en formation initiale et collaborent avec les maisons de formation ;

b) En matière d'insertion professionnelle ;

- ses unités administratives se dotent de projets d'insertion professionnelle pour leur nouveau personnel ;

c) En matière de formation continue ;

- le personnel est mis à contribution activement dans l'identification de ses besoins en perfectionnement et prend part à la décision de mise en place des moyens pour y répondre ;
- ses unités administratives supportent et stimulent le perfectionnement du personnel ;
- les gestionnaires des établissements scolaires ainsi que le personnel enseignant consacrent minimalement les sommes qui leur sont décentralisées par le comité de perfectionnement au perfectionnement du personnel enseignant ;
- elle ajoute aux sommes prévues dans les conventions collectives du personnel autre qu'enseignant, les sommes nécessaires pour garantir un budget d'au moins 1% de la masse salariale de chaque catégorie de personnel non enseignant syndicable ou non ;
- les budgets disponibles aux fins de perfectionnement ainsi que les décisions en cette matière sont le plus possible décentralisés dans les unités administratives ;
- l'utilisation des budgets de perfectionnement repose sur des priorités liées à l'exercice immédiat de la tâche, spécialement lorsqu'il s'agit de mises à jour commandées par un changement technologique ou de programme d'études ;
- son service aux entreprises en formation professionnelle et son service d'éducation aux adultes sont mis à contribution pour l'organisation de la formation continue du personnel ;
- la formation par les pairs est favorisée ;

4.3.2. La supervision professionnelle et l'évaluation du rendement

L'acte d'engagement d'une employée ou d'un employé lie deux parties, celle qui retient les services d'une personne pour exécuter un travail et celle qui s'engage à rendre le service pour lequel elle est choisie. Dans ce contexte, la Commission reconnaît ses obligations envers la personne ainsi que ses droits et l'employée ou l'employé accepte de

mettre ses connaissances, son expérience et ses habiletés au service de son employeur. En conséquence, elle s'assure que:

a) En matière de supervision professionnelle ;

- ses unités administratives se dotent d'un processus de supervision professionnelle pour toutes les catégories de personnel qui y sont affectées ;
- le processus de supervision professionnelle s'inscrit dans des objectifs d'accompagnement de la personne, de formation continue, d'amélioration du service à rendre et du développement de la mission éducative de la commission ;
- les gestionnaires des unités administratives, lors de la réalisation de la supervision professionnelle, disposent d'outils et de support.

b) En matière d'évaluation du rendement ;

- qu'un processus ainsi que des outils d'évaluation du rendement du personnel sont développés ;
- le processus d'évaluation du rendement s'inscrit dans des objectifs de valorisation du personnel, d'aide dans le cheminement de carrière de l'individu au sein de l'organisation et d'atteinte des objectifs organisationnels ;
- les gestionnaires des unités administratives appliquent le processus d'évaluation du rendement du personnel ;
- le personnel participe au processus d'évaluation de son rendement et se gouverne en conséquence des résultats obtenus.

c) En matière de relation d'aide ;

- des outils supportant une démarche de relation d'aide à l'égard d'une personne en difficulté fonctionnelle sont développés et qu'une assistance spécialisée est disponible aux gestionnaires des unités administratives dans ce domaine ;
- les gestionnaires d'unités administratives agissent sans délai lors de l'identification d'une situation problématique nécessitant une relation d'aide dans leur milieu.

4.3.3. La promotion de la santé et de la sécurité

La Commission reconnaît que la qualité des services passe par la qualité des personnes qui les dispensent. Il est donc important, en plus du développement professionnel de la personne, de favoriser chez le personnel une préoccupation pour sa santé et sa forme physique. Dans cet esprit, il faut donc informer, encourager et donner des occasions aux membres du personnel de maintenir et améliorer leur santé et leur forme physique. En conséquence, elle s'assure que:

a) En matière de santé et sécurité au travail ;

- le personnel est associé à sa préoccupation à l'égard de la santé et sécurité au travail ;
- les unités administratives mettent en place des moyens d'associer le personnel dans l'identification, les solutions aux situations à risque dans leur milieu et l'établissement des plans d'action visant à soutenir l'acquisition par le personnel de comportements ainsi que de préoccupations à la bonne santé et à la sécurité ;
- les gestionnaires des unités administratives agissent immédiatement dans le cas de toute situation dangereuse, prennent les mesures de protection qui s'imposent et font en sorte que la correction se fasse sans délai;
- un comité paritaire de concertation en matière de santé et sécurité au travail est mis en place afin de coordonner les actions des unités administratives en cette matière ;

b) En matière de santé mentale ;

- le personnel est associé à sa préoccupation à l'égard de la santé et de la bonne forme physique et mentale et dans ce sens lui rend accessible, dans ses locaux, des programmes d'information, de sensibilisation, d'activités et d'ateliers visant l'amélioration de la santé;
- le climat de travail est aussi sain et sécuritaire que possible; dans ce but, son personnel a accès entre autres à des activités de prévention, des ateliers de prise en charge , des collectif de travail ;
- le programme conjoint visant la mise en place et la formation d'aidantes et d'aidants naturels dans ses diverses unités administratives est maintenu ;

- un programme d'aide au personnel est offert à toute employée et employé.

4.3.4. Le développement organisationnel

Soucieuse de l'amélioration constante de ses façons de faire, la Commission s'assure, notamment et entre autres, que :

- des entrevues de départ sont réalisées et analysées;
- les gestionnaires des unités administratives, en collaboration avec leur personnel, se préoccupent de donner la plus grande qualité de service à leur clientèle et prennent les moyens de s'en assurer ;
- les gestionnaires d'unités administratives sont associés dans le développement organisationnel mis en place.

5.0 LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

5.1. À L'UNITÉ ADMINISTRATIVE

La directrice ou le directeur d'unité administrative est responsable de l'application de la présente politique dans son unité ainsi que des encadrements légaux et administratifs dont elle découle.

5.2. AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Comme responsable du service des ressources humaines, la directrice ou le directeur assure :

- la réalisation des opérations permettant le respect de la Loi sur l'instruction publique en matière de gestion des ressources humaines ainsi que la part de la Commission dans l'application de la présente politique ;
- le conseil expert auprès des directions d'unités administratives, de la direction générale et du conseil des commissaires;
- l'élaboration d'encadrements administratifs et d'outils favorisant l'application de la présente politique ;
- le support nécessaire aux unités administratives pour le déroulement harmonieux et efficace des opérations en gestion des ressources humaines ;
- le contrôle de l'application des encadrements légaux et administratifs s'appliquant à la gestion des ressources humaines à la Commission ;

- le contrôle de l'application et l'évaluation de l'application de la présente politique ;
- les mandats qui lui incombent de par ses fonctions et les responsabilités découlant de la délégation de pouvoirs.

5.3. À LA COMMISSION

La directrice ou le directeur général est responsable de l'application de la présente politique dans la Commission.