



## **La gouvernance d'un organisme sans but lucratif**

Guide à l'intention des administrateurs et des employés  
Module 3 : La gestion des ressources humaines

Juin 2016

## Note aux utilisateurs et remerciements

Ce document a été réalisé grâce à la collaboration financière du ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du programme Développement des communautés de langue officielle, volet Vie communautaire sous le titre du projet : *Optimisation et développement de la gouvernance du milieu associatif acadien*.

Le projet *Optimisation et développement de la gouvernance du milieu associatif acadien* est un projet conçu par la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse et le ServiceFinances Atlantique dans le but de doter les organismes communautaires des connaissances nécessaires, de pratiques uniformes et d'outils pertinents permettant de limiter les problèmes relatifs à une mauvaise gouvernance.

Fondée en 1968, la **Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse** est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de promouvoir l'épanouissement et le développement global de la communauté acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse. La Fédération acadienne est le porte-parole principal de la population acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse, elle facilite la concertation et le partenariat de ses organismes membres et elle offre des services et des programmes répondant à leurs besoins. Parmi les services offerts, la Fédération acadienne est mandataire du **ServiceFinances Atlantique**. La Fédération acadienne compte actuellement 28 organismes régionaux, provinciaux et institutionnels.

[www.acadieNE.ca](http://www.acadieNE.ca)

Le **ServiceFinances Atlantique** est un collectif de services et centre de partage de coûts visant à offrir des services de supervision et gestion des services de base de deux centres de partages des coûts situés en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. Ces deux centres de partage des coûts offrent des services de comptabilité pour le secteur communautaire acadien et francophone. Le ServiceFinances Atlantique établit et voit au respect de politiques et de contrôles internes comptables uniformes pour les deux centres de partage des coûts.

[www.servicefinances.ca](http://www.servicefinances.ca)

Ce document est également accessible gratuitement sur le site extranet de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse.

## Mise en situation

Chaque organisme devrait veiller à ce que ses administrateurs et ses employés sachent et comprennent leurs rôles et leurs responsabilités. En effet, même si tous les conseils d'administration ont les mêmes responsabilités générales en matière de gouvernance, il peut exister d'importantes différences en ce qui concerne l'organisation d'activités et les tâches des administrateurs et des employés selon les ressources humaines, financières et matérielles disponibles. Par conséquent, nous recommandons aux organismes de tenir des sessions annuelles d'orientation pour permettre aux administrateurs et aux employés de se familiariser avec les pratiques de gouvernance adoptées par l'organisme. Nous désirons également encourager les administrateurs et les employés à compléter leur formation par la lecture de documents d'autres sources, notamment les sources citées à la fin du document, et à suivre une partie ou la totalité de la formation *Gestion des organismes sans but lucratif*, offerte en ligne par le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick de Dieppe et l'Université Sainte-Anne à <http://www.coursenligne.net/prog/obnl/>

*La gouvernance d'un organisme sans but lucratif – guide à l'intention des administrateurs et employés*, comprend quatre modules et documents d'appui ainsi qu'un guide administratif financier distinct.

Module 1 : Rôles et responsabilités

Module 2 : La gouvernance

Module 3 : La gestion des ressources humaines

Module 4 : La gestion des ressources financières et les contrôles internes

Le présent document a pour but d'offrir des renseignements généraux en matière de gouvernance, d'offrir des outils, des exercices et des questions de gouvernance afin d'aider les administrateurs et les employés à mieux comprendre leurs rôles et leurs responsabilités. Nous recommandons à chaque organisme de prévoir un moment au calendrier des rencontres pour réviser un des modules du guide et échanger sur les questions de gouvernance et les exercices de réflexion inclus.

Nous espérons que le présent document, tout comme le Guide administratif financier, constituera un outil de référence pertinent et complet et qu'il permettra aux administrateurs et aux employés des organismes membres de la Fédération acadienne d'apprécier davantage leurs rôles et leurs responsabilités, de développer de bonnes pratiques de gouvernance et d'être en mesure de contribuer de façon encore plus efficace et efficiente au développement de l'Acadie de la Nouvelle-Écosse.

**Propriété intellectuelle :** *La gouvernance d'un organisme sans but lucratif – guide à l'intention des administrateurs et employés* est la propriété unique et exclusive de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse. La Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse met à la disposition de ses organismes membres le contenu de ce guide et des documents inhérents. Toutefois, il est interdit de reproduire le guide et les documents inhérents, en totalité ou en partie, sous quelque forme et par quelque procédé que ce soit, de les modifier et d'en faire la distribution sans l'autorisation préalable de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse, conformément aux dispositions de la *Loi sur le droit d'auteur*.

## Module 3 : La gestion des ressources humaines

Après avoir complété ce module, les administrateurs et les employés auront une meilleure compréhension des questions suivantes :

### L'embauche d'un employé

Le recrutement

L'entrevue

L'embauche

L'orientation du nouvel employé

### La période de probation et l'appréciation annuelle

La période de probation

L'appréciation annuelle

### Les conditions de travail de l'employé

### La formation

### La gestion des conflits

L'accommodement

La compétition

L'évitement

La collaboration

Le compromis

### Les mesures disciplinaires et le congédiement

Les mesures disciplinaires

Le congédiement

## La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisme.

Au sein des organismes sans but lucratif, qui comptent généralement très peu d'employés, la gestion des ressources humaines signifie l'embauche, la formation, la compensation et le congédiement des employés. Il s'agit d'une fonction très complexe qui comprend, entre autres, définir les tâches à accomplir et décider des ressources et habiletés nécessaires pour les effectuer tout en assurant un environnement sécuritaire et positif où les personnes sont traitées équitablement et avec respect.

La gestion des ressources humaines suppose également de trouver les gens qui ont l'expérience et les compétences nécessaires pour accomplir les tâches conformément à la mission de l'organisme. Elle est aussi responsable d'accueillir les nouveaux employés en leur donnant la formation nécessaire attachée à leur tâche. Pour avoir des résultats durables dans un organisme, ceci ne peut se faire sans avoir un plan stratégique bien développé qui améliorera la performance, la productivité et la satisfaction des administrateurs et des employés.

Enfin, de nombreuses compagnies d'assurance offrent des services de renseignements et d'appui relatifs à la gestion des ressources humaines, sans frais aucun. Nous vous recommandons de communiquer avec votre compagnie d'assurance, le cas échéant, afin de connaître les services offerts. Par ailleurs, le Guide administratif financier donne des modèles de formulaires d'embauche et de fin d'emploi pour appuyer un organisme lors de l'embauche ou du départ d'un employé.

### L'embauche de l'employé

#### *Le recrutement*

Trouver la bonne personne pour accomplir une tâche est un défi pour tout organisme. Le recrutement commence d'abord par une vision stratégique de l'organisme notamment une identification des besoins futurs en ressources humaines et une planification en fonction de ces besoins. Le rôle et les tâches de chaque personne doivent être clairement discutés, analysés et notés.

Par la suite, en fonction des besoins à combler, le Conseil d'administration devrait effectuer une description précise du poste de direction générale et des tâches inhérentes ainsi que des compétences et qualités recherchées. Dans le cas d'un employé autre que la direction générale, c'est à cette dernière que revient la responsabilité du recrutement. Ces paramètres serviront pour rédiger l'offre d'emploi qui devrait comprendre :

- Une brève description de l'organisme ;
- La description des responsabilités relatives au poste ;
- L'expérience pour le poste et les qualifications, notamment le niveau d'étude et les années d'expérience ;
- Les compétences recherchées comme le leadership, les communications, la maîtrise des deux langues officielles ;
- Le salaire et les conditions d'emploi ;
- Le dossier de mise en candidature – à qui l'adresser, dans quelle langue, la date limite, les références, etc.

Une fois la rédaction et la publication de l'offre d'emploi complétées, le Conseil d'administration devrait identifier les personnes qui feront partie du comité d'embauche. Généralement, un comité d'embauche se compose de trois

personnes, c'est-à-dire de deux administrateurs – dont la présidence de l'organisme - et une personne externe avec une connaissance du poste à combler et des qualités recherchées. Dans le cas d'un employé autre que la direction générale, le comité d'embauche est composé généralement de la direction générale et d'autres employés clés.

Le questionnaire d'entrevue, préparé par le comité d'embauche, devrait comprendre au minimum :

- des questions qui permettent de vérifier la motivation du candidat ou de la candidate pour le poste ;
- des questions qui permettent de vérifier la connaissance du candidat ou de la candidate relative à l'organisme ;
- des questions qui permettent de vérifier les compétences du candidat ou de la candidate ;
- des mises en situation pour apprécier les méthodes de travail du candidat ou de la candidate et sa réaction en situation de stress, en situation de conflits, etc. ;
- toute autre question jugée importante par le comité d'embauche, notamment la capacité du candidat ou de la candidate de travailler les fins de semaine, de se déplacer dans la province, etc. ;
- la pondération prévue pour chaque question et un endroit pour inscrire la note accordée ;
- un espace réservé à la prise de note pour chaque question.

Le questionnaire d'entrevue peut également comprendre un exercice écrit qui doit être effectué dans un délai établi d'avance et qui permettra de mesurer la capacité du candidat ou de la candidate à effectuer une tâche en particulier (demande de financement, rédaction d'une lettre ou d'un communiqué, etc.).

### ***L'entrevue***

Un questionnaire d'entrevue bien conçu doit être appuyé par un processus d'entrevue bien structuré. Les compétences des membres du comité dans des domaines comme l'établissement d'un bon contact, l'approfondissement des questions, la gestion des réactions du candidat ou de la candidate et la prise de notes efficaces ont une incidence considérable sur la validité et la justice du processus d'entrevue.

Par ailleurs, les membres du comité sont des ambassadeurs de l'organisme et la façon dont ils traitent les candidats révèle la culture, les priorités et les préoccupations de l'organisation qu'ils représentent.

Les membres du comité devraient se rencontrer au moins 15 minutes avant l'arrivée du premier candidat ou de la première candidate afin de discuter du format de l'entrevue et de s'assurer de disposer de tous les documents nécessaires, notamment :

- L'offre d'emploi ;
- La lettre de motivation et le curriculum vitae des candidats ;
- Le questionnaire d'entrevue.

Il est important d'amorcer l'entrevue de façon relativement informelle et amicale afin de mettre les candidats à l'aise. Cette étape est particulièrement importante car l'entrevue peut être perçue comme un événement stressant par certains. En établissant un bon contact avec les candidats, le comité contribue à la validité de l'entrevue en réduisant leur anxiété. Cette approche leur permet aussi de se sentir à l'aise et de donner des réponses honnêtes et candides.

L'intervieweur principal ou l'intervieweuse principale – généralement la présidence de l'organisme - devrait débiter l'entrevue en accueillant le candidat ou la candidate et en lui présentant les autres membres du comité.

En guise d'introduction, il ou elle devrait :

- prononcer quelques mots de bienvenue, par exemple en expliquant le but de l'entrevue et le rôle du

- comité ;
- décrire le déroulement et la durée de l'entrevue et expliquer que les questions d'entrevue sont axées sur les qualifications professionnelles pertinentes et que tous les postulants auront à répondre aux mêmes questions ;
- mentionner que les membres du comité poseront des questions à tour de rôle, qu'ils prendront des notes et que les candidats pourront poser des questions une fois qu'ils auront répondu à toutes les questions d'entrevue officielles ;
- indiquer clairement le début de l'entrevue.

Pendant l'entrevue, le rôle des membres du comité devrait consister à poser les questions, à écouter les réponses des postulants, à poser des questions d'approfondissement ou de suivi lorsqu'ils le jugent nécessaire et à prendre des notes détaillées. L'évaluation des réponses fournies ne devrait pas se faire en cours d'entrevue, mais plutôt immédiatement après.

Bien qu'il soit important de recueillir tous les renseignements requis, le comité doit respecter des limites de temps et gérer le déroulement de l'entrevue. Certains candidats peuvent prendre énormément de temps pour répondre à chaque question ou donner de l'information qui n'est pas pertinente. Dans de tels cas, le temps accordé risque de s'écouler avant qu'il ait été possible d'aborder toutes les qualifications et que les membres du comité n'aient pu obtenir tous les renseignements nécessaires pour évaluer le candidat ou la candidate. Bien que l'entrevue soit conçue de façon à permettre aux candidats d'être ceux qui parleront le plus, il peut s'avérer nécessaire que le jury intervienne avec un bref commentaire afin de rajuster le tir ou de conclure.

Pour recueillir tous les renseignements requis, la prise de notes devrait être constante, le plus possible, durant l'entrevue. Les notes devraient refléter ce que les postulants ont dit, et non la façon dont ils l'ont dit.

Une clôture explicite devrait mettre fin à l'entrevue. En gardant à l'esprit que l'entrevue est un instrument de recrutement, l'intervieweur principal ou l'intervieweuse principale peut clôturer en :

- indiquant clairement que l'entrevue est terminée ;
- permettant au candidat ou à la candidate de poser des questions ;
- expliquant les prochaines étapes du processus de nomination et le calendrier approximatif prévu ;
- prononçant le mot de la fin, remerciant le candidat ou la candidate de sa participation à l'entrevue, répondant à toute question générale et les accompagnant jusqu'à la sortie.

La vérification des références, une fois le candidat ou la candidate choisie, ne doit pas être négligée. En discutant avec les références, le comité en apprendra davantage sur les méthodes de travail du candidat ou de la candidate et sur ses qualités qu'il possède. Dans le cas où aucune candidature ne répond aux besoins de l'organisme, le comité ne devrait pas hésiter à recommander une nouvelle publication de l'offre d'emploi.

Il est important de noter que les questions d'entrevue et les documents connexes, ainsi que les réponses des candidats et les autres renseignements, constituent des documents confidentiels.

### ***L'embauche***

Tout comme le processus d'entrevue, celui de l'embauche de l'employé revêt une importance réelle. C'est à ce moment que la présidence de l'organisme communique avec le candidat ou la candidate pour l'informer que sa candidature a été retenue.

C'est également à ce moment que les conditions de travail et la rémunération sont mutuellement convenues. Par conséquent, l'entente de service ou lettre d'embauche confirme cette entente et reprend d'autres éléments essentiels, notamment :

- La durée et le type de contrat ainsi que la période de probation ;

- La description du poste et des tâches ;
- La rémunération ;
- Les vacances ;
- Les conditions de résiliation ou de modification du contrat ;
- La date d'entrée en fonction.

### ***L'orientation du nouvel employé***

Après le processus d'embauche, la partie la plus importante et souvent négligée est l'orientation. Cette orientation a plusieurs buts : principalement, il s'agit d'un processus de socialisation organisationnelle où les nouveaux employés prennent connaissance de l'organisme, de ses valeurs et de la façon dont les choses se déroulent. Ils rencontrent les personnes ressources et découvrent comment leurs aptitudes s'intégreront au sein de l'organisme.

Durant l'orientation, les nouveaux employés devraient être informés des politiques de l'organisme en relation avec leurs droits et leurs obligations. Ceci dit, le plus important, une orientation formelle est une excellente occasion de revoir la description des tâches à accomplir et de donner aux employés la chance de comprendre clairement à qui ils se rapportent et ce qui est attendu. Sans cette procédure formelle, le nouvel employé pourrait prendre plus de temps avant de jouer un rôle actif et de s'intégrer de façon efficace au sein de l'organisme.

L'orientation permet également de remettre au nouvel employé des documents qui lui permettront de parfaire sa connaissance de l'organisme, notamment :

- Le manuel des politiques ;
- Le dernier procès-verbal ;
- Le rapport annuel ;
- Les documents relatifs à la paie.

## **La période de probation et l'appréciation annuelle**

### ***La période de probation***

Même lorsque le comité est certain d'avoir trouvé l'employé idéal, rien ne garantit que cette personne sera en mesure de bien répondre aux critères de l'emploi. C'est la raison pour laquelle la période de probation fait partie des pratiques d'un bon nombre d'organismes.

La période de probation dure normalement trois mois et doit être indiquée dans l'entente de service. Cette période est un temps d'essai, durant lequel l'employeur peut évaluer le comportement de l'employé et l'avenir de cet employé pour le poste occupé. Ce temps d'essai vaut également pour l'employé qui est, lui aussi, en mesure d'apprécier si le poste correspond bien à ses attentes.

Pendant cette période, l'employeur devrait s'assurer de communiquer régulièrement avec son employé. Il devrait lui servir de guide, le diriger dans les tâches à accomplir et surtout lui faire part des problèmes qui se présentent et lui laisser la chance de rétablir la situation, le cas échéant.

Une fois la période de probation terminée, l'employeur doit se demander si l'employé correspond à ce qui était recherché pour le poste à combler. Dans le cas d'une réponse affirmative, l'employeur confirme à l'employé que sa période de probation est terminée et qu'il demeure en poste. Dans la négative, et à supposer que l'employeur a mis tout en œuvre pour favoriser l'intégration de l'employé, il doit signifier à l'employé qu'il doit mettre fin au contrat d'embauche.



### **Question de gouvernance no 12**

*Le Bureau de direction n'est pas satisfait du rendement de la direction générale. La direction générale est à la fin de sa période de probation et c'est le temps de l'appréciation du rendement. C'est la troisième direction générale en 2 ans. Que doit faire le Bureau de direction : mettre fin au contrat de la direction générale ou étendre sa période de probation ?*

Réponse à la fin du document

### **L'appréciation annuelle**

L'appréciation du rendement est un outil conçu pour être utilisé de manière constructive dans le but de renforcer la confiance et la compétence de l'employé. L'appréciation du rendement est un moment privilégié pour prendre du recul, mesurer les objectifs atteints au cours de l'année et déterminer les moyens d'améliorer son rendement. De plus, le dossier personnel de l'employé peut s'avérer très important puisqu'il montre les progrès effectués, les compétences acquises et l'appréciation du Bureau de direction.

Pour le Bureau de direction, il s'agit d'une occasion de reconnaître l'excellent travail de son employé et d'identifier la formation ou le perfectionnement souhaité. Dans le cas d'un employé permanent, l'appréciation s'effectue habituellement une fois par année, à la date anniversaire de son embauche. La présidence recueille les formulaires d'appréciation remplis par les membres du Bureau de direction, condense l'information et rencontre l'employé qui a rempli le formulaire d'appréciation au préalable. Une discussion s'ensuit sur les buts accomplis, les objectifs visés, le perfectionnement ou la formation souhaitée. Le résultat final de cet exercice est de donner à l'employé le sentiment que son employeur est là pour l'appuyer et le guider dans sa quête de l'excellence.

Dans le cas d'employés autres que la direction générale, c'est à cette dernière que revient la responsabilité d'effectuer l'appréciation annuelle. Dans tous les cas, les personnes chargées de l'appréciation de l'employé doivent avoir travaillé avec celui-ci pendant au moins trois mois.

En cas de lacunes identifiées lors de l'appréciation annuelle, l'employeur doit le signifier clairement à l'employé et établir avec ce dernier un plan d'action pour combler ces lacunes, qu'il s'agisse de formation, d'évaluation plus soutenue, de rapports réguliers à soumettre, etc. Par ailleurs, des procédures devraient être établies pour assurer que des copies des appréciations annuelles soient conservées dans un classeur de sécurité auquel seul l'appréciateur peut avoir accès.

### **Les conditions de travail de l'employé**

Le ministère de Santé Canada reconnaît que la santé et le mieux-être dépendent de facteurs tels que le revenu, l'éducation, les réseaux de soutien social, l'environnement, l'emploi et les conditions de travail. Puisque les conditions de travail influent sur la santé, il est raisonnable de présumer que de bonnes conditions de travail jouent aussi un rôle dans le rendement de l'employé. Un employé en santé sera en mesure de s'acquitter de ses tâches journalières et de gérer le stress occasionnel au meilleur de ses capacités.

Le projet sur la qualité des emplois des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, créé en 2004, a permis de déterminer les indicateurs suivants pour mesurer la qualité des emplois au Canada.

- Les horaires de travail : flexibles ou non, télétravail sous quelles conditions ?
- Les relations avec les collègues de travail : harmonieuses ou tendues ?
- Les exigences du poste : adaptées à l'horaire de travail ?
- La rémunération et les avantages sociaux : compétitifs ou désavantageux ?
- La formation et les compétences : reconnues et améliorées ou sous-utilisées ?
- L'influence : participation de l'employé encouragée ou découragée ?
- La rétribution : sens de l'accomplissement personnel ou découragement ?

- La sécurité d'emploi : emploi stable ou instable ?
- La conception des tâches : tâches variées et en équipe ou répétitives et en isolement ?
- L'environnement : sain et sécuritaire ou insalubre et dangereux ?

Le manuel de politiques de l'organisme détaille les conditions de travail de l'employé et l'employé ne devrait pas hésiter à y référer et suggérer des améliorations aux conditions de travail, le cas échéant, en tenant compte des ressources humaines, financières et matérielles disponibles.

**Question de gouvernance no 13**

*L'employé principal d'un organisme souffre d'épuisement professionnel et obtient un congé de maladie de trois mois. Ce congé est prolongé pour une période additionnelle de trois mois. Or, l'employé a utilisé tous ses congés de maladie. Que doit faire le Conseil d'administration ?*

Réponse à la fin du document

**La formation**

Comme nous l'avons vu plus haut, la formation est un des indicateurs de la qualité des emplois. Au sein des organismes communautaires, il est difficile d'offrir un salaire et des avantages sociaux concurrentiels au secteur privé. Par contre, l'organisme peut puiser au sein de ses propres ressources humaines ou mettre un montant de côté pour permettre à ses employés de recevoir des formations ponctuelles.

De nos jours, avec les avancements technologiques, ce ne sont pas les occasions de se perfectionner professionnellement qui manquent. Il existe différentes façons de se mettre à jour dans son domaine d'activité ou encore d'augmenter ses compétences en gestion de projet, en rédaction, en administration, en informatique, etc. Il peut s'agir de cours en classe, de colloques, de congrès, de stages, d'apprentissage en ligne. Certaines façons de faire ne sont pas nécessairement coûteuses pour l'organisation. En voici quelques exemples :

- Effectuer la rotation de postes pour permettre à des employés de s'initier et de travailler temporairement dans d'autres services ;
- Encourager la participation à des projets spéciaux pour permettre aux employés de se familiariser avec d'autres domaines d'activité ;
- Établir un processus de coaching entre un gestionnaire et un employé ;
- Offrir aux employés de siéger à des comités des travail ou des comités d'embauche.

Faciliter l'acquisition de connaissances de ses employés offre de multiples avantages à un organisme. Les effets sont positifs sur leur satisfaction et leur rendement au travail. De plus, une formation peut leur transmettre les compétences et les connaissances nécessaires pour innover et mieux répondre aux défis futurs de l'organisme. Enfin, investir dans la formation continue contribue ni plus ni moins à faire de l'organisation un milieu de travail attrayant pour les futurs employés comme pour ceux qui sont à son emploi.

**Question de gouvernance no 14**

*Pendant l'appréciation du rendement, l'employé exprime son souhait de suivre une formation en gestion financière. L'employeur juge que cette formation n'est pas nécessaire pour effectuer les tâches liées au poste. Que doit faire l'employé pour obtenir la formation souhaitée ?*

Réponse à la fin du document

## La gestion des conflits

Les conflits font inévitablement partie des relations humaines. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures de travail vont de pair avec de maigres ressources, les milieux de travail communautaires peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels. Les conflits peuvent surgir lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles.

Les gestionnaires doivent pouvoir discerner et comprendre les différents niveaux de conflit et les façons dont se manifestent les conflits à chaque niveau. Un des premiers signes qu'il existe un conflit est un sentiment tenace ou une tension qui vous indique que quelque chose se prépare. Prêtez attention au langage non verbal : bras croisés, yeux baissés, le fait de s'asseoir dos à vous ou loin de vous ou du groupe. Ces signes peuvent vous donner des indications importantes de la situation qui prévaut et ils peuvent vous aider à cerner les prochaines étapes à suivre. Si l'on ne réagit pas à ces signes en temps opportun, la situation peut dégénérer en un niveau plus élevé de conflit et l'opposition peut se manifester plus directement, avec conviction. En identifiant la source d'un conflit, il devient plus facile de le résoudre.

Voici des sources fréquentes de conflit et leur définition sommaire :

- Le conflit de valeurs : une incompatibilité dans les préférences, les principes et les pratiques auxquelles croient les personnes, par exemple la religion, l'éthique ou la politique.
- Le conflit de pouvoir : chaque partie désire maintenir ou maximiser l'influence qu'elle exerce au sein de l'organisme.
- Le conflit interpersonnel : deux personnes (ou plus) ont des besoins, des buts ou des approches incompatibles - par exemple différents styles de communication ou de travail.
- Le conflit organisationnel : des inégalités en raison de l'organigramme et des relations entre supérieurs et subordonnés.

Thomas et Kilmann (1972) ont élaboré un modèle exposant cinq stratégies - ou styles de gestion des conflits - que l'on retrouve fréquemment. Une première étape pour gérer les conflits est de découvrir votre style de gestion de conflit, ce qui vous permet ensuite d'apprendre comment gérer une variété de situations en utilisant différentes approches.

### ***L'accommodement***

L'accommodement est un style où l'on ne s'affirme pas et où l'on collabore. En général, une personne utilisant ce style de conflit néglige ses propres besoins pour satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette attitude vise à préserver la relation plutôt qu'à réaliser un objectif.

### ***La compétition***

Le style compétitif est orienté vers le pouvoir. La personne s'affirme beaucoup et collabore peu. L'objectif est de gagner et la personne suit son programme sans s'occuper de l'autre.

### ***L'évitement***

L'évitement est un style par lequel on ne s'affirme pas et on ne collabore pas. La personne n'essaie pas immédiatement de satisfaire ses intérêts ou ceux d'autrui ; elle est indifférente à la façon dont le problème sera solutionné et à la relation interpersonnelle, et elle se retire ou remet à plus tard le règlement du conflit. Cette attitude est aussi qualifiée de fuite.

### ***La collaboration***

La collaboration est un style où l'on s'affirme tout en collaborant. En général, en adoptant cette attitude, on cherche à trouver des solutions créatives aux problèmes afin de satisfaire les intérêts des deux personnes impliquées ; on apprend, on écoute et on agit en tenant compte des intérêts de l'organisation et des intérêts des

personnes. Cette attitude est aussi qualifiée de méthode de résolution de problèmes et c'est le contraire de l'évitement.

### **Le compromis**

Le compromis est une attitude à mi-chemin entre l'affirmation de soi et la collaboration. Les parties trouvent une solution rapide et mutuellement acceptable, chaque personne faisant des concessions. Cette attitude est aussi appelée partage.

Tous les styles de gestion de conflit sont pertinents et, lorsque utilisés de façon stratégique, peuvent aider à gérer un conflit avec succès. Plus une personne peut maîtriser les styles de gestion de conflit et les utiliser en temps opportun, plus elle sera capable de gérer les tensions et les conflits. Il est évident que si une personne adopte toujours une attitude compétitive, il en résultera des effets négatifs tant pour cette personne que pour les gens qui l'entourent. Et on peut dire la même chose de tous les autres styles de conflit. Ce qu'il faut faire, c'est comprendre quel est le style adapté à une situation.

Dans un groupe, il est inévitable d'avoir à travailler avec une personne au caractère difficile. Souvent, cette personne n'est pas consciente de l'effet qu'elle produit sur le groupe ou des conséquences de ses actions sur les autres personnes. Selon les différents points de vue, toute personne peut être considérée à un moment ou l'autre comme une personne au caractère difficile. Dans son milieu de travail, chaque personne peut être productive tout en étant la source de problèmes. Tout dépend de la façon dont on examine la situation. Avec un simple changement de perspective, une situation subie avec une personne au caractère difficile peut se transformer en une expérience d'apprentissage enrichissante.

Les éléments suivants peuvent aider à la résolution des conflits en milieu de travail :

- Lorsqu'un problème se présente, réagir immédiatement, directement et de façon respectueuse.
- S'adresser directement à la personne - ne parlez pas à quelqu'un d'autre au sujet du comportement de cette personne.
- Ne pas confondre les personnes et les problèmes. Souvenez-vous que le problème provient de la relation, non de la personne elle-même.
- Essayer de comprendre de façon objective pourquoi une personne au caractère difficile agit ainsi, au lieu de réagir immédiatement.
- Livrer un message clair pour éviter de compliquer davantage la situation.
- Discuter du problème en parlant à la première personne.
- Renforcez tous les changements positifs (même les plus petits) effectués par la personne au caractère difficile.
- Au besoin, faites appel à un médiateur ou une personne spécialisée dans la résolution des conflits.

Lorsque ce genre de discussion est mené avec succès, le résultat est bien supérieur à ce qu'on pourrait obtenir en utilisant une approche d'affrontement. Il est préférable de faire preuve d'ouverture et de curiosité. Les stratégies de gestion des conflits sont un côté de la médaille ; la façon dont la situation est gérée est l'autre face de cette médaille.

#### **Question de gouvernance no 15**

*Deux employés ont été témoins d'une altercation entre un employé et la direction générale. La direction générale s'est montrée très agressive envers l'employé. Que doivent-ils faire ? À qui doivent-ils en parler ?*

Réponse à la fin du document

## **Les mesures disciplinaires et le congédiement**

### ***Les mesures disciplinaires***

Il arrive parfois et malheureusement qu'un employeur ne soit pas satisfait du travail d'un employé. Lorsque l'employeur identifie des lacunes importantes dans le travail d'un employé, il doit les lui signifier sans attendre et de façon très claire. L'employeur établit avec l'employé un plan d'action pour combler ces lacunes, qu'il s'agisse de formation, d'évaluation plus soutenue ou de rapports réguliers à soumettre. Lorsqu'il s'agit d'un premier incident, il est préférable de s'en tenir à un avertissement oral qui sera confirmé par une note au dossier de l'employé.

Dans le cas d'un comportement répréhensible ou d'un rendement insatisfaisant qui persiste, l'employeur utilisera des mesures disciplinaires de plus en plus formelles, conformément au manuel des politiques de l'organisme, pouvant aller jusqu'au congédiement.

### ***Le congédiement***

S'il existe une situation complexe et toujours désagréable en milieu de travail, c'est bien le fait d'avoir à congédier un employé. Le fait de mettre un terme à cette relation de travail peut être imputable à un manque de financement, à un comportement inacceptable ou à un rendement insuffisant. Peu importe la raison, cette situation est difficile aussi bien pour l'employeur que pour l'employé et il est donc important de le faire correctement tout en s'assurant de respecter les normes du travail de la Nouvelle-Écosse. De plus, lorsqu'une direction générale souhaite mettre fin au contrat d'un employé, il est préférable qu'elle en informe les membres du Conseil d'administration dans le cadre d'une réunion à huis clos.

Lorsqu'un employeur possède un motif valable pour mettre un terme à une relation de travail, il n'a aucune obligation de donner un préavis à l'employé et la cessation d'emploi peut entrer en vigueur immédiatement. Par contre, en l'absence de motif valable, l'employeur est tenu de donner un préavis raisonnable.

Un motif valable est une inconduite sérieuse de la part de l'employé comme le bris d'une condition d'emploi prévue dans le contrat de travail. La gravité de l'inconduite nécessaire pour justifier un renvoi immédiat est normalement plus grande lorsqu'il s'agit d'un employé nommé pour une période à long terme ou lorsque l'employé possède un excellent dossier de travail. Bien qu'il soit possible de renvoyer un employé pour un incident d'inconduite, le comportement en question doit être hautement préjudiciable à l'employeur. Par exemple, le cas d'un employé qui fraude délibérément son employeur pourrait constituer un incident unique suffisamment sérieux pour justifier un renvoi immédiat.

Lorsqu'il n'a pas de motif valable pour mettre fin au travail d'un employé, un employeur devrait déterminer ce qui constitue un délai raisonnable pour présenter un préavis à l'employé, étant donné les circonstances. Ce qui est raisonnable est influencé par plusieurs facteurs : la durée d'emploi, l'âge de l'employé, le temps qu'il lui faudra pour se trouver un autre emploi ainsi que sa formation.

L'employeur peut demander à l'employé de continuer de travailler pendant le délai de préavis ou lui payer un salaire au lieu de lui donner un préavis. Normalement, les employeurs paient un salaire au lieu de donner un préavis puisque l'atmosphère du bureau ou le rendement peuvent être affectés pendant le délai.

Un organisme qui prend la décision de congédier un employé doit traiter cette question de façon hautement confidentielle. Une fois cette décision prise, il est nécessaire de tenir une réunion sans délai avec l'employé pour l'informer de la décision. L'employé pourrait vouloir discuter votre décision ou s'énerver. Quelles que soient les raisons qui ont mené au licenciement, l'employeur doit toujours garder le contrôle de la situation et s'exprimer dans un langage respectueux. Par ailleurs, dans de nombreux organismes, il est habituel de congédier un employé en présence d'un témoin. Comme l'employé pourrait poser des questions sur ses indemnités de départ, il est donc recommandé d'avoir ces renseignements en main avant de rencontrer l'employé. Enfin, il est préférable de

rencontrer l'employé le soir ou en fin de journée afin qu'il puisse rentrer chez lui par la suite.

Quoiqu'il en soit, l'employé qui quitte ses fonctions doit remettre immédiatement ses clés et devrait pouvoir compter sur un délai acceptable pour récupérer ses effets personnels, sous la supervision de l'employeur.

Peu importe la situation, qu'il s'agisse d'un motif valable ou d'un congédiement sans motif valable, il est impératif de consulter les normes du travail de la Nouvelle-Écosse ainsi que les politiques de l'organisme sur cette question et il est fortement recommandé d'obtenir un avis juridique avant de mettre un terme à une relation d'emploi afin d'éviter toute poursuite de la part de l'employé.

**Question de gouvernance no 16**

*La direction générale a été mise au courant qu'une employée a fait des remarques désobligeantes sur l'organisme pour lequel elle travaille. Que doit faire la direction générale ? Ce comportement de l'employée est-il suffisant pour justifier un congédiement ?*

Réponse à la fin du document

## Exercice de réflexion

L'exercice de réflexion présente une situation problématique réelle ainsi que des questions permettant aux participants d'en tirer des leçons. Chaque organisme devrait faire la lecture du texte et discuter des questions présentées par la suite.

<http://www.acadienouvelle.com/arts-et-spectacles/2015/10/16/tv5-et-unis-suzanne-gouin-se-fait-montrer-la-porte/>

### **TV5 et Unis: Suzanne Gouin se fait montrer la porte**

Par **SYLVIE MOUSSEAU** vendredi 16 octobre 2015



**SUZANNE GOUIN N'EST PLUS LA PDG D'UNIS ET TV5 CANADA-QUÉBEC. - FONDS BELL/GRACIEUSETÉ**

Après 13 ans à la tête des chaînes TV5 Canada-Québec et Unis, Suzanne Gouin a été remerciée de ses services par le Conseil d'administration pour des raisons qui n'ont pas encore été dévoilées.

Jointe par l'Acadie Nouvelle vendredi, la présidente intérimaire du Conseil d'administration de TV5 Canada-Québec, Martine Tremblay, s'est contentée de dire qu'il s'agit d'une décision du conseil d'administration et qu'elle est en vigueur depuis vendredi. « Tout ce que je vais vous dire là-dessus, c'est que c'est une décision du conseil d'administration et, actuellement, il y a un intérim qui est assuré par la directrice des finances et administration, Francine Grisé », a déclaré Mme Tremblay qui n'a pas voulu commenter davantage.

Attristée par la nouvelle, Suzanne Gouin s'explique très mal cette décision, surtout qu'elle survient seulement quelques mois après qu'on ait renouvelé son contrat pour quatre ans. « C'est très difficile pour moi de comprendre après toutes les réalisations à la barre de cette entreprise depuis plus de 13 ans. L'obtention de la chaîne Unis (lancée en septembre 2014) est pour moi une grande réussite parce qu'elle a permis non seulement d'avoir une voix importante pour la francophonie canadienne, mais aussi assurée par le projet financier qui a été présenté au CRTC une stabilité financière à l'entreprise », a exprimé Mme Gouin.

Celle-ci a préféré à ce moment-ci ne pas donner de détails sur les raisons invoquées par le conseil d'administration, soulignant seulement que parfois il arrive qu'un conseil d'administration et un PDG aient des problèmes de direction stratégique, d'orientation ou de façon de faire.

« Il y a sûrement à ce niveau-là, une interprétation du conseil d'administration qui diffère de la mienne sur la façon de faire les choses. Je peux travailler extrêmement fort pour atteindre les résultats et véritablement je croyais que j'étais sur la bonne voie. Il faut croire que parfois on se trompe », a poursuivi

Mme Gouin qui a tenu à saluer le milieu de la production télévisuelle francophone.

« Ça a été un honneur et un privilège pour moi de travailler avec eux et de les faire participer à ce magnifique projet de lancement de la chaîne. Je suis extrêmement contente des résultats qu'on a réalisés en aussi peu de temps », a affirmé Suzanne Gouin qui ne sait pas encore ce qu'elle fera par la suite.

Cette nouvelle a pris un peu par surprise des artisans du milieu cinématographique et culturel en Acadie. Qualifiée de visionnaire, celle qui oeuvre dans le monde de la télévision depuis 30 ans est reconnue pour appuyer les producteurs des régions francophones minoritaires. Lors du lancement de la chaîne, Suzanne Gouin avait affirmé que l'un des mandats de cette nouvelle voix pour les francophones et les francophiles était de stimuler la production télévisuelle.

« Ce n'est définitivement pas un poste facile à combler et qui devait avoir des exigences probablement de tout bord tout côté, mais c'était quand même une personne avec qui il faisait bon de travailler et qui semblait avoir une bonne ouverture et une bonne compréhension des enjeux » a commenté le président de la Fédération culturelle canadienne-française, Martin Théberge.

Martine Tremblay a fait savoir que le départ de Suzanne Gouin n'entraînera pas de changements à court terme dans la structure et dans les opérations du diffuseur. Un processus de sélection sera mis en place au cours des prochaines semaines afin de trouver son successeur.

Par ailleurs, le conseil d'administration doit aussi se doter d'une nouvelle présidence puisque Marie-Linda Lord, une vice-rectrice à l'Université de Moncton, a quitté ses fonctions à la fin juin pour occuper un poste au conseil d'administration de Téléfilm Canada.

**Questions de réflexion :**

- Qu'est-ce qui laisse croire dans cet article que le congédiement de la présidente directrice générale n'était pas justifié ?
- En cas de congédiement injustifié, quels seraient les recours de la présidente directrice générale ?
- Quels sont les risques auxquels s'exposent les membres du Conseil d'administration en cas de congédiement injustifié ?
- Comment s'assurer que le congédiement de la présidente directrice générale était justifié ? Autrement dit, quelles sont les étapes qui peuvent mener à un congédiement ?
- Le manuel des politiques de votre organisme comprend-il une section sur le congédiement d'un employé ?



## Documents du Guide administratif

Vous trouverez dans le Guide administratif les modèles des documents suivants :

- Offre d'emploi
- Grille d'entrevues
- Entente de service
- Appréciation annuelle

## Réponses aux questions de gouvernance

### Question de gouvernance no 12

Le Bureau de direction n'est pas satisfait du rendement de la direction générale. La direction générale est à la fin de sa période de probation et c'est le temps de l'appréciation du rendement. C'est la troisième direction générale en 2 ans. Que doit faire le Bureau de direction : mettre fin au contrat de la direction générale ou étendre sa période de probation ?

Réponse : Habituellement, un employé profite de la période de probation pour faire valoir ses compétences et ses habiletés. Une direction générale qui ne satisfait pas le Bureau de direction pendant la période de probation, c'est autant de drapeaux rouges... Il est en effet peu probable que le rendement de la direction générale s'améliore après la probation, même si celle-ci est prolongée. Le Bureau de direction devrait donc mettre fin au contrat séance tenante pour éviter d'avoir à traiter de problèmes plus importants plus tard. Par ailleurs, il est possible qu'une bonne personne n'occupe pas le bon emploi. Dans ce cas, l'employé est souvent soulagé qu'on mette fin au contrat.

### Question de gouvernance no 13

L'employé principal d'un organisme souffre d'épuisement professionnel et obtient un congé de maladie de trois mois. Ce congé est prolongé pour une période additionnelle de trois mois. Or, l'employé a utilisé tous ses congés de maladie. Que doit faire le Conseil d'administration ?

Réponse : Le Conseil d'administration doit d'abord communiquer avec l'employé pour savoir s'il a l'intention de reprendre son travail et, le cas échéant, à quel moment il compte revenir. Dans l'affirmative, le Conseil d'administration peut suggérer un retour progressif. Dans la négative, le Conseil d'administration doit afficher le poste dans les meilleurs délais pour s'assurer que les opérations de l'organisme se poursuivent de façon harmonieuse. Dans tous les cas, le Conseil d'administration doit demander une confirmation écrite de l'employé. Enfin, le Conseil d'administration doit chercher à connaître les raisons de l'épuisement professionnel afin de déterminer si l'organisme est responsable de cet épuisement et d'adopter les mesures nécessaires pour éviter d'autres situations du même genre.

### Question de gouvernance no 14

Pendant l'appréciation du rendement, l'employé exprime son souhait de suivre une formation en gestion financière. L'employeur juge que cette formation n'est pas nécessaire pour effectuer les tâches liées au poste. Que doit faire l'employé pour obtenir la formation souhaitée ?

Réponse : Il est possible que le manuel des politiques traite de la formation des employés. L'employé doit donc s'y référer au besoin. Par ailleurs, l'employé peut indiquer pourquoi il juge que cette formation pourrait être utile à l'organisme. Un employeur ne devrait pas empêcher un employé de suivre des cours de perfectionnement. Il peut par contre refuser de payer pour la formation en raison de contraintes financières, exiger que les coûts de la formation soient remboursés si l'employé quitte l'organisme avant un échéancier convenu ou encore payer une partie ou la totalité des coûts de la formation à condition d'obtenir une attestation que l'employé a suivi et réussi la formation.

### Question de gouvernance no 15

Deux employés ont été témoins d'une altercation entre un employé et la direction générale. La direction générale s'est montrée très agressive envers l'employé. Que doivent-ils faire ? À qui doivent-ils en parler ?

Réponse : Ils doivent tout d'abord en parler à la direction générale et indiquer leur malaise d'avoir été témoins de cette situation. Aucune altercation ne devrait être tolérée en milieu de travail. Par ailleurs, si la direction générale était insatisfaite de l'employé, elle aurait dû le rencontrer en privé. Enfin, si une telle situation devait se reproduire, les employés devraient en parler avec la présidence de l'organisme puisqu'un milieu de travail tendu affectera nécessairement la qualité des services de l'organisme.

**Question de gouvernance no 16**

La direction générale a été mise au courant qu'une employée a fait des remarques désobligeantes sur l'organisme pour lequel elle travaille. Que doit faire la direction générale ? Ce comportement de l'employée est-il suffisant pour justifier un congédiement ?

Réponse : Elle doit tout d'abord rencontrer l'employée et lui exprimer ses préoccupations relatives à ces remarques. Lors de cette discussion, elle doit évaluer si les propos de l'employée minent la crédibilité de l'organisme, s'ils vont à l'encontre des valeurs de l'organisme ou s'il s'agit d'un bris de confidentialité. Dans de tels cas, en particulier s'il s'agit d'une deuxième offense, cela peut suffire pour congédier l'employée. Dans tous les cas, avant de prendre une décision aussi importante, il est préférable de consulter la section pertinente du manuel de politiques pour s'assurer que la faute est suffisamment grave pour justifier un congédiement immédiat et de communiquer avec un avocat spécialiste du droit du travail pour obtenir son avis.

## Documents consultés

### ASSOCIATION DES COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

- *Qu'est-ce qu'une vérification et comment diffère-t-elle des autres services professionnels de comptabilité ?*  
[http://www.cga-nb.org/fr/public\\_services/find\\_a\\_cga\\_firm/audit\\_review\\_compilation.aspx](http://www.cga-nb.org/fr/public_services/find_a_cga_firm/audit_review_compilation.aspx)

### ASSOCIATION DES JURISTES D'EXPRESSION FRANÇAISE DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

Divers ateliers :

- Rôle et responsabilité
- Pour une réunion efficace
- La gestion des ressources humaines

COOK, Blair      *BEHIND BOARDROOM DOORS : ACHIEVING GOUVERNANCE ADVANTAGE*, Formation professionnelle du Institute of Chartered Accountants of Nova Scotia.

### COLLÈGE COMMUNAUTAIRE DU NOUVEAU-BRUNSWICK DE DIEPPE et UNIVERSITÉ SAINTE-ANNE

Cours Gestion des organismes sans but lucratif :

- Rôle, fonctionnement et responsabilités du Conseil d'administration
- Rédaction de demandes d'appui financier et de rapports
- Ressources humaines
- Gestion financière

### COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU Canada

- *L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination*  
<http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/guides/structured-structuree/index-fra.htm#n25>

### CONSEILRH

- *Un milieu de travail convivial : résolution de conflits*  
<http://www.hrcouncil.ca/info-rh/milieux-de-travail-conflits.cfm>
- *La dotation*  
<http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-embauche-gd.cfm>

### EDUCALOI

- *Organisme sans but lucratif incorporé : les conflits d'intérêt des administrateurs.*  
<https://www.educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-lucratif-incorpore-les-conflits-dinterets-des-administrateurs>

### GRANDQUEBEC.COM

- *Résolutions*  
<http://finances.grandquebec.com/entreprise-entrepreneur/resolutions/>

### IMAGINE CANADA – SOURCE OSBL

- *Procès-verbaux*  
<http://sourceosbl.ca/resource/glossary/procès-verbaux>

#### INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS

- *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance*
- *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines, par l'Institut canadien des comptables agréés*
- *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants*
- *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*
- *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*

#### MARCHÉ MUNICIPAL

- *La formation continue : pour des milieux de travail attrayants !*  
<http://marchemunicipal.qc.ca/archives/item/162-la-formation-continue-pour-des-milieux-de-travail-attractifs.html>

#### MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION ET DES AFFAIRES RURALES DE L'ONTARIO

- *Rédaction des politiques et méthodes d'un organisme bénévole.*  
<http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/08-064.htm>
- *L'art d'établir un ordre du jour efficace.*  
<http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/05-038.htm>
- *Tenue des registres des organismes sans but lucratif.* <http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/08-060.htm#6>

#### REVUE LES AFFAIRES

- *Six cas où la micro-gestion est justifiée.*  
<http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/six-cas-ou-la-micro-gestion-est-justifiee/523212>

SNOW, Claude *Guide pratique du président d'Assemblée*

#### VIA CONSEIL

- *Nécessaire, la période de probation ?*  
<http://viaconseil.ca/nouvelles/probation/>