

## Guide 4 - Ressources humaines

### Avant-propos

---

#### Remerciements

Merci à Patrick Fortin, Thérèse Chaput et Sylvain Dubreuil de Radio communautaire Cornwall-Alexandria, à Marius Ouellette, Joanne Boulet-Couture et Sylvie Guillotte de Radio communautaire KapNord, et à Roger Michaud et Gail Woolrich de Radio Huronie FM communautaire pour leur collaboration à la réalisation de ce guide.

Nous remercions également le Programme de radio communautaire de l'Ontario (PRCO) qui, par sa contribution financière et son appui, a permis la réalisation de cet outil pratique à l'intention des radios communautaires.

#### Présentation du guide

L'atteinte des buts et objectifs que poursuit une radio communautaire passe nécessairement par une gestion efficace de ses ressources humaines. Une bonne gestion des ressources humaines peut éviter bien des soucis, épargner du temps et même faire économiser de l'argent.

Ce guide s'adresse particulièrement aux gestionnaires de radios communautaires en ondes ou sur le point de l'être. Ses différentes sections visent à faciliter le travail des membres du conseil d'administration et de la direction générale dans la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse d'employés ou de bénévoles. Les sujets traités ont été choisis par les radios communautaires qui ont collaboré au projet. Tout au long de la rédaction, nous avons tenté de garder en perspective la réalité concrète des radios communautaires.

Afin que vous n'ayez pas à récrire les formulaires, graphiques, etc. présentés dans certaines sections, nous vous suggérons de conserver les originaux et d'en faire des photocopies lorsque vous en avez besoin. Sur demande, l'ARC du Canada peut fournir sur disquette les documents suivants :

- Feuille sur les documents à mettre au dossier de l'employé (section 4)
- Formulaire d'évaluation du personnel général n°1 (section 5)
- Formulaire d'évaluation du personnel cadre n°2 (section 5)
- Questionnaire sur le recrutement des bénévoles (section 6)
- Annexes 1, 2, 3 et 4 sur l'échelle salariale (section 8)
- L'entente de travail (section 9)

**IL EST TRÈS IMPORTANT DE LIRE LES SECTIONS AU COMPLET POUR BIEN COMPRENDRE TOUS LES ASPECTS QUI Y SONT PRÉSENTÉS.**

### Section 1 - Rôles et responsabilités des administrateurs

---

## Introduction

Le fonctionnement et la viabilité d'une radio communautaire reposent en très grande partie sur les forces et les compétences de ses administrateurs. Leurs rôles et leurs responsabilités sont déterminants pour l'avenir de la radio. Les radios communautaires sont des PME et il a été démontré à maintes reprises qu'on y exige beaucoup plus des membres du conseil d'administration que dans la plupart des autres organismes à but non lucratif. Ils doivent être accessibles et prêts à jouer un rôle très actif.

Au niveau administratif, les radios communautaires fonctionnent toutes essentiellement de la même façon. Leurs structures administratives peuvent toutefois différer selon la taille de la radio. En général, les radios ont des salariés qui assurent la gestion quotidienne des finances, du personnel et voient au développement de la radio. Par contre, pour certaines radios, toutes ces activités sont assurées par le conseil d'administration et/ou par des bénévoles. Dans ce cas, il devient important de bien répartir les rôles et les responsabilités de chacun afin d'assurer la bonne marche de la radio.

Dans la plupart des radios communautaires, on trouve trois paliers administratifs : l'assemblée générale des membres, le conseil d'administration et la direction générale.

- Assemblée générale des membres
- Conseil d'administration
- Direction générale

Cette section vous présente un survol des rôles et des responsabilités qu'ont les membres du conseil d'administration et la direction générale d'une radio communautaire tout en gardant en perspective l'assemblée générale des membres qui constitue l'autorité suprême de la corporation. Afin de refléter le plus possible la réalité du quotidien dans les radios communautaires, cette section s'inspirera en partie d'expériences concrètes.

### 1.1 Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est composé de membres élus et constitue la structure clé de gestion d'une radio communautaire. Ses pouvoirs lui sont dévolus selon les règlements généraux de la radio et par l'assemblée générale des membres. Le CA a la responsabilité des orientations de la radio et doit veiller à la saine gestion de ses activités. En d'autres mots, le conseil d'administration doit diriger, proposer des objectifs et assurer la continuité des activités de la radio. Il doit aussi aider la direction générale à administrer efficacement.

Les membres du conseil d'administration d'une radio communautaire sont appelés à jouer un rôle très actif. À peu de choses près, il leur est impossible de se limiter à quelques réunions par année; la radio est une petite entreprise qui doit pouvoir s'appuyer sur les forces de son CA pour fonctionner de façon efficace. Les membres du conseil d'administration ont des responsabilités légales et morales comme dans toute autre association à but non lucratif.

Nous avons divisé les responsabilités du conseil d'administration en six (6) groupes, soient les divers secteurs administratifs d'une radio.

### **1.1.1 Le conseil d'administration et la direction générale**

Des liens étroits de communication doivent être établis entre la direction générale et le conseil d'administration. Généralement, la direction générale communique régulièrement avec la présidence du CA, à moins qu'un autre membre du conseil ait été désigné. Cette relation permet à la direction générale et à son équipe d'assurer la mise en œuvre des objectifs fixés par le CA. Une bonne communication facilite aussi les prises de décisions de la direction générale puisque que les recommandations du CA lui sont rapidement accessibles.

Il est essentiel que les rôles respectifs du conseil d'administration et de la direction générale en matière de gestion et d'administration soient bien définis. Cet exercice permet d'assurer que les efforts de chacun soient toujours complémentaires et d'éviter chevauchements et confusion. Souvent les conseils d'administration tendent à s'ingérer dans le travail quotidien de la direction générale. Plus souvent qu'autrement, ceci engendre des conflits.

Principales responsabilités :

- Clarifier les rôles respectifs du CA et de la direction générale;
- embaucher la direction générale;
- vérifier et commenter le rendement de la direction générale par rapport aux ressources et aux objectifs;
- assurer que la direction générale soit compétente et efficace;
- assurer de jouer un rôle de conseiller auprès de la direction générale.

### **1.1.2 Le conseil d'administration et les finances**

Une fois entrée en ondes, une radio communautaire doit viser l'autonomie financière à moyen terme. La vente de publicité est chez la plupart la principale source de revenus. A ce niveau, le conseil d'administration doit s'assurer que des objectifs réalistes de vente de publicité soient établis et qu'ils soient atteints mensuellement.

Par son mandat, la radio communautaire ne peut vivre que de publicité. On n'insistera jamais trop sur l'importance des revenus autonomes. Une des plus importantes responsabilités du conseil d'administration est d'initier, de planifier, d'organiser et de réaliser régulièrement des activités de prélèvement de fonds. Il ne faut surtout pas oublier que les revenus autonomes représentent souvent entre 40 % et 60 % des revenus globaux de la radio. Pour gérer efficacement, le CA doit mettre beaucoup de temps à la planification et la réalisation de ces levées de fonds. Le personnel peut bien sûr être un appui, mais cet exercice demeure la responsabilité du conseil d'administration.

Il faut noter que selon la Loi sur les associations à but non lucratif, le conseil d'administration est responsable des profits et des pertes de l'organisme. Saviez-vous, par exemple, que si une radio n'effectue pas les versements au Receveur général, les membres de son CA sont tenus personnellement responsables et peuvent être poursuivis en justice? De plus en plus d'associations prennent des assurances à cet effet afin de protéger les membres de leur conseil d'administration.

Principales responsabilités :

- Contrôler les résultats des opérations en fonction des objectifs financiers de l'organisation;
- évaluer les opérations financières ainsi que les dépenses et projets importants;
- surveiller attentivement la situation financière en assurant une gestion équilibrée;
- organiser, planifier et réaliser des activités de levée de fonds;
- contrôler les actifs pour protéger la clientèle et l'intérêt général de la communauté;
- assurer le contrôle des revenus et des dépenses.

### **1.1.3 Le conseil d'administration et le développement de la radio**

En plus de prévoir le mode de fonctionnement à court terme de la radio, le conseil d'administration doit aussi voir à son développement à plus long terme. Une excellente façon d'assurer ce développement est de faire une bonne planification stratégique. Pour être plus efficace, celle-ci doit être effectuée avec tous les intervenants concernés. Ces derniers doivent développer une vision commune des objectifs que la radio doit atteindre. Par la suite, un plan de travail détaillé pourra être établi qui servira à préciser les personnes responsables pour chaque objectif et les moyens pour les atteindre. On y trouvera également un échéancier ainsi que des alternatives advenant que l'activité prévue en premier lieu ne donne pas les résultats escomptés.

L'exercice de planification stratégique peut notamment être facilité en retenant les services d'une personne de l'extérieur de la radio qui possède les compétences nécessaires pour orienter les discussions.

Principales responsabilités :

- Aider à élaborer des objectifs à long terme;
- réexaminer régulièrement l'orientation de l'organisation;
- établir l'ensemble des politiques de la station, selon la demande et les besoins;
- établir des objectifs précis à rencontrer et fixer les priorités;
- ne jamais perdre de vue les grands objectifs de la raison d'être de la radio;
- planifier et approuver des programmes, des plans, des buts.

### **1.1.4 Le conseil d'administration et l'assemblée générale des membres**

Le conseil d'administration est élu par l'assemblée générale des membres. Il ne doit jamais perdre de vue les priorités et directions adoptées par l'assemblée générale des membres. En acceptant un poste au sein du CA, un administrateur prend un engagement envers sa communauté. Il occupera donc une position de confiance et se devra d'agir avec loyauté et cela dans le meilleur intérêt de la radio. Le conseil d'administration est redevable de ses décisions à l'assemblée des membres à chaque année.

Principales responsabilités :

- Voir à la préparation et à l'organisation de l'assemblée générale annuelle;
- transmettre régulièrement de l'information aux membres;
- donner suite aux résolutions de l'assemblée générale annuelle;
- remettre aux membres les états financiers vérifiés et comportant des explications claires au sujet de la situation financière de la radio;
- soumettre des recommandations permettant le bon fonctionnement de la radio;
- défendre les intérêts des membres.

### **1.1.5 Le conseil d'administration et les comités**

Divers comités doivent être créés pour voir au bon fonctionnement des différents secteurs existant au sein d'une radio communautaire. Ces comités sont formés par le conseil d'administration. Au sein de son équipe, celui-ci nomme une ou plusieurs personnes responsables de chaque comité. Les responsables auront à recruter des gens dans la communauté pour combler les postes vacants de leur comité respectif. La formation de comités permet de mieux faire avancer les dossiers importants de la radio et de faire participer activement un plus grand nombre de personnes. La gestion d'une radio communautaire demande une grande part de participation et une contribution de la communauté que ce soit sur le plan de la programmation, des finances, du recrutement ou de l'organisation d'événements dans la communauté.

Principales responsabilités :

- Mettre sur pied des comités (de programmation, de gestion, de financement, de ressources humaines ou autres selon les besoins);
- voir au bon fonctionnement des comités;
- voir à l'atteinte des objectifs des comités.

### **1.1.6 Le conseil d'administration face à lui-même**

Tel que précisé précédemment, l'administration d'une radio communautaire représente beaucoup de travail. Comme dans toute entreprise, le conseil d'administration aura à vivre des hauts et des bas. L'important est de toujours garder un niveau élevé de motivation et autant que possible, une attitude positive. L'inverse risque de se refléter rapidement sur le personnel et les bénévoles, n'aidant en rien la radio. Les membres du CA doivent également reconnaître leurs limites respectives afin d'éviter l'épuisement. Une trop lourde charge de travail chez une même personne peut aussi ralentir l'évolution des dossiers.

Le conseil d'administration peut également mêler l'utile à l'agréable. Par exemple, les réunions peuvent se tenir dans un chalet, un restaurant, etc. Les activités sociales (cabane à sucre, épluchette de blé d'Inde, etc.) permettent aussi de mieux se connaître et d'intégrer les nouveaux membres.

Principales responsabilités :

- Assurer la compétence et l'efficacité du conseil d'administration;
- savoir attirer des membres compétents au sein du conseil;
- être représentatif d'un symbole de force;
- motiver les gens à atteindre un but commun;
- avoir de la cohésion et développer un sentiment d'appartenance;

- s'intégrer à la communauté;
- être responsable;
- maintenir le conseil à un niveau optimum de performance;
- informer et intégrer les nouveaux membres du conseil afin de leur donner les connaissances requises.

## **1.2 La direction générale**

La direction générale est l'autorité opérationnelle de la radio. Ce poste rémunéré relève du conseil d'administration. La direction générale a la responsabilité de gérer l'ensemble des activités de la radio selon les directives et les mandats qu'elle reçoit du conseil d'administration. Elle a certains pouvoirs qui découlent de ses fonctions et qui lui sont nécessaires pour assurer une saine gestion. La direction générale est responsable des divers contrôles internes, de la gestion du personnel et des finances.

La direction générale doit avoir une marge de manœuvre pour bien effectuer son travail, particulièrement pour les questions internes de gestion que ce soit au niveau des ressources humaines ou financières. Cette marge peut être suffisamment grande pour que les décisions de la direction générale aient des conséquences directes sur la radio. C'est pourquoi nous sommes d'avis qu'il est primordial que la personne qui occupe les fonctions de direction générale ait l'expérience et les compétences nécessaires (pour plus de renseignements sur les compétences de la direction générale, voir la section 2 sur les profil des ressources humaines dans une radio communautaire).

A certains égards, les responsabilités de la direction générale et du conseil d'administration sont très similaires. De fait, d'un côté comme de l'autre, ils œuvrent au niveau de la gestion de la radio. C'est pourquoi il est important que le travail de ces deux paliers administratifs soit complémentaire. Encore une fois, la clarification des rôles de chacun est très importante. Le conseil d'administration doit donner les grandes orientations, préciser clairement le champ d'action et la marge de manœuvre de la direction générale.

### **1.2.1 La direction générale et la gestion des opérations**

La direction générale doit voir à l'ensemble des opérations de la radio communautaire. Elle se doit d'avoir l'œil ouvert sur tous les secteurs de la station, c'est-à-dire la programmation, le département de publicité, le département des nouvelles, etc. De concert avec son personnel, elle est responsable de la planification des activités et de s'assurer que le mandat de la radio soit respecté. Il y va de la responsabilité de la direction générale d'informer régulièrement le conseil d'administration de l'évolution de la radio ainsi que des problèmes qu'elle rencontre.

Principales responsabilités :

- Gérer de façon à atteindre les objectifs de la radio;
- développer les politiques opérationnelles qui ont rapport aux opérations quotidiennes;
- appliquer quotidiennement les politiques établies par le conseil d'administration;
- évaluer la marche de l'organisation et en donner rapport au CA;

- déterminer et apporter les changements nécessaires au niveau opérationnel;
- présenter au conseil tout rapport permettant d'évaluer la gestion de l'organisation;
- prendre des actions correctives et réajuster les plans lorsque nécessaire;
- fournir les rapports et l'information au conseil;
- agir comme personne-ressource auprès du CA et des employés;
- faire part des plans au niveau des facilités, des services et des ressources au conseil pour approbation.
- innover, être dynamique et toujours chercher de nouveaux moyens pour atteindre les objectifs.

### **1.2.2 La direction générale et la gestion des ressources humaines**

La direction générale est directement responsable de la gestion du personnel de la station. En collaboration avec le conseil d'administration, elle doit voir à l'embauche de celui-ci. Elle doit mettre en pratique les politiques sur le personnel lorsque celles-ci existent. Elle est responsable de la formation, du rendement, de l'évaluation et de la motivation de chaque employé. Lors de problèmes internes, la direction générale est la première à intervenir pour régler les conflits ou autres (pour plus de renseignements, voir la section 7 sur la gestion de conflits). Lorsque le problème ne peut être réglé, la direction générale doit s'en remettre au conseil d'administration. Il est important que le conseil d'administration établisse un mécanisme permettant au personnel d'avoir accès à ses services lors de conflits où la direction générale est directement impliquée.

Principales responsabilités :

- Se rapporter au conseil d'administration;
- faire la sélection et l'embauche du personnel;
- mesurer la performance des membres du personnel;
- tenir des réunions régulières avec le personnel afin de l'informer et de s'informer;
- assurer la qualité et la bonne marche du personnel.

### **1.2.3 La direction générale et la gestion des ressources financières**

La direction générale doit voir à la saine gestion des opérations financières de la radio. Pour ce faire, elle doit avoir des connaissances en comptabilité. Il est primordial que la direction générale puisse faire l'analyse régulière des états financiers et y apporter les modifications nécessaires en temps et lieu. La planification budgétaire relève directement de la direction générale. Elle doit fournir annuellement au conseil d'administration les prévisions budgétaires pour l'année et même pour les années suivantes. La direction générale est responsable de rédiger toutes les demandes de fonds pour la réalisation de projets. Le conseil d'administration doit être informé mensuellement de la situation financière de la radio. Il incombe donc à la direction générale de soumettre des rapports comparatifs afin d'aider le conseil à avoir un portrait clair et à réagir si nécessaire.

Principales responsabilités :

- Agir comme personne-ressource auprès du conseil d'administration;

- fournir et commenter les rapports financiers et toute information susceptible d'éclairer le conseil dans sa prise de décision;
- produire les prévisions financières et voir à les respecter;
- apporter les correctifs nécessaires afin d'assurer la santé financière de la radio;
- gérer efficacement les revenus et les dépenses de la radio;
- de concert avec le conseil d'administration, assurer la bonne marche des levées de fonds;
- assurer l'atteinte des objectifs de publicité du ou des vendeurs.

## Conclusion

En terminant, permettez-nous de vous sensibiliser à un phénomène qui survient souvent au sein d'organismes à but non lucratif. Il s'agit de ce que nous appelons la «prise de pouvoir» ou si vous préférez le «power trip». Cette situation se présente lorsque la présidence, un membre du conseil ou la direction générale utilise son poste d'autorité pour finalement gérer la radio comme étant sa propre entreprise ou à des fins personnelles. Il ne faut jamais oublier que les radios communautaires appartiennent aux membres de la communauté dans laquelle elles sont implantées. L'assemblée des membres étant l'autorité suprême, les décideurs élus et les permanents lui sont redevables. Il est recommandé d'établir des mécanismes de communication et de contrôle efficaces afin d'éviter ce genre de situation.

Une bonne description des rôles et des responsabilités de chacun, une gestion transparente, un contrôle efficace et une bonne communication sont les clés du succès du bon fonctionnement d'une radio communautaire. Nous espérons que cette section vous aura apporté quelques précisions supplémentaires susceptibles de vous aider dans l'exercice de vos fonctions. L'efficacité d'un conseil d'administration et de la direction générale est le fruit de longs efforts.

Peut-être avez-vous trouvé que certaines idées énoncées dans ce texte étaient difficiles à mettre en pratique. Il faut comprendre qu'il s'agit là de normes ayant pour but de permettre de travailler dans un climat agréable. Les conseils d'administration et les directions générales qui ont su les mettre en pratique sont aujourd'hui plus forts et plus efficaces.

## Références

Corno, N. (1991). Document de travail : le rôle et responsabilité d'un conseil d'administration.

Paquet, M.A. (1988). Guide des administrateurs d'organisations culturelles. Presses de l'Université de Waterloo.

Ministère des Affaires civiques et culturelles de l'Ontario (1986). Les comités de bénévoles, comment en améliorer le fonctionnement.

Radio Péninsule et l'Institut de coopération acadien (1993). Le conseil d'administration.

## Section 2 - Profil des ressources humaines dans une radio communautaire

---

### Introduction

Cette section vous présente le profil des ressources humaines que l'on retrouve dans une radio communautaire. Elle vous sera notamment utile lors de l'embauche de personnel et pour établir le contenu de votre offre d'emploi. La description doit être adaptée aux besoins de votre radio; certaines tâches peuvent donc être ajoutées ou même enlevées. De plus, selon la taille et les ressources financières de la radio, les postes décrits peuvent être : comblés à temps plein ou à temps partiel; rémunérés ou bénévoles; combinés en un seul poste.

### 2.1 Directeur général / Directrice générale

#### Résumé du poste

Cette personne est responsable de la gestion financière, humaine et technique; elle planifie et supervise les activités de la radio et le travail du personnel.

#### Tâches

- Gérer les ressources humaines;
- représenter la radio auprès du public, du gouvernement, des organismes et d'autres groupes;
- coordonner les liens entre le conseil d'administration et le personnel;
- maintenir et assurer les divers services visant à satisfaire la clientèle, les membres et l'auditoire de la radio;
- assurer la motivation et l'efficacité du personnel;
- préparer les prévisions budgétaires et les gérer;
- superviser la tenue des livres;
- préparer et mettre en œuvre le plan d'affaire triennal.

#### Formation et scolarité

Formation collégiale ou universitaire en administration ou trois ans d'expérience en gestion, ou une expérience jugée pertinente.

#### Compétences et connaissances

- Excellente capacité à gérer et à analyser les finances;
- excellente capacité à gérer les ressources humaines;
- aptitudes dans les relations publiques;
- capacité à travailler en équipe;
- leadership;
- sens de l'organisation et de la planification;
- connaissance du milieu radiophonique et de la situation culturelle, économique et sociale des francophones au Canada;
- très bonne connaissance du français écrit et oral;
- connaissance de l'anglais écrit et oral.

## **2.2 Directeur / Directrice de l'information**

### **Résumé du poste**

Cette personne prend en charge l'information diffusée à la radio en respectant les politiques en vigueur de la station.

### **Tâches**

- Établir, former et encadrer un réseau de correspondants;
- assurer la couverture de l'actualité locale, en portant une attention particulière à celle d'intérêt pour la collectivité desservie;
- trier les nouvelles des agences de presse ou d'autres sources (journaux, revues, correspondants, etc.);
- veiller à la cueillette et à l'analyse de l'information;
- préparer et animer les dossiers de l'information et les émissions (affaires publiques);
- rédiger la nouvelle et préparer les reportages;
- faire la lecture des bulletins ou veiller à la déléguer;
- participer occasionnellement à la mise en ondes;
- superviser l'équipe de l'information.

### **Formation et scolarité**

Formation en journalisme et/ou expérience jugée pertinente.

### **Connaissances et compétences**

- Excellente connaissance de la langue française;
- très bonne connaissance de l'anglais écrit et oral;
- connaissance du milieu;
- leadership;
- à l'affût de l'actualité;
- aptitudes à travailler avec le public;
- capacité d'analyse et de synthèse;
- éthique journalistique.

## **2.3 Responsable des bénévoles**

### **Résumé du poste**

Cette personne est responsable de la formation et de l'encadrement des producteurs bénévoles.

### **Tâches**

- Encadrer les producteurs bénévoles et leur assurer la formation nécessaire;
- responsable de la discothèque, de la bibliothèque, de la station le soir et les fins de semaine;
- travailler en collaboration avec le responsable de la programmation à la mise en place d'une grille-horaire des émissions bénévoles;
- voir à la promotion des grilles-horaires;

- évaluer les émissions des producteurs et y apporter les ajustements nécessaires.

### **Formation et scolarité**

Formation et/ou expérience jugée pertinente en animation.

### **Compétences et connaissances**

- Très bonne connaissance du milieu;
- facilité de contact, dynamisme;
- capacité à travailler en équipe;
- aptitude à transmettre des connaissances.

## **2.4 Responsable de la programmation**

### **Résumé du poste**

Cette personne est responsable, avec le comité de programmation, d'élaborer les programmations des permanents et des bénévoles de la radio en respectant la licence obtenue.

### **Tâches**

- Développer et/ou mettre en œuvre un plan d'action concernant l'ensemble de la programmation, en collaboration avec les animateurs;
- élaborer les grilles-horaires saisonnières et voir à leur promotion;
- coordonner, superviser et contrôler les activités des bénévoles, animateurs et techniciens;
- produire une ou des émissions s'il y a lieu.

### **Formation et scolarité**

Formation en communication ou dans un domaine connexe et/ou expérience jugée pertinente.

### **Compétences et connaissances**

- Capable de travailler en équipe;
- très bonne connaissance du milieu;
- à l'affût de l'actualité;
- leadership;
- créatif et dynamique.

## **2.5 Concepteur / Conceptrice de publicité**

### **Résumé du poste**

Cette personne est responsable de la conception et de la production de la publicité et de la promotion de la radio en ondes.

### **Tâches**

- Voir à la conception et à la rédaction des messages publicitaires et à leur réalisation avec les animateurs;
- voir au routage des messages;
- voir à la promotion interne de la station en ondes;
- voir au transfert de la facturation à la comptabilité;
- prendre les ventes par téléphone en l'absence du vendeur ou de la vendeuse de publicité.

### **Formation et scolarité**

Formation collégiale en publicité ou en animation et/ou expérience jugée pertinente.

### **Compétences et connaissances**

- Très bonne connaissance du français écrit et parlé;
- connaissance du milieu;
- facilité de conception de messages publicitaires;
- expérience dans le domaine de la publicité un atout;
- créativité;
- capacité de travailler en équipe.

## **2.6 Secrétaire**

### **Résumé du poste**

Cette personne est responsable de toutes les fonctions liées au secrétariat.

### **Tâches**

- Répondre au téléphone, fournir des renseignements d'ordre général, acheminer les appels et prendre note des messages;
- dépouiller, distribuer et classer le courrier reçu; acheminer et classer le courrier à expédier;
- accueillir les visiteurs et leur fournir des renseignements d'ordre général s'il y a lieu;
- effectuer les achats requis et la réquisition des fournitures de bureau;
- distribuer et contrôler l'inventaire de fournitures de bureau;
- dactylographier la correspondance et les documents soumis;
- coordonner le système de classement.

### **Formation et scolarité**

Formation collégiale en secrétariat et/ou expérience jugée pertinente

### **Compétences et connaissances**

- Très bonne connaissance des appareils utilisés par la radio (ordinateurs, photocopieur, télécopieur, etc.) et habilité au clavier d'ordinateur;
- maîtrise du français écrit et oral;
- bonne connaissance de l'anglais écrit et oral; =
- habilité à travailler avec le public;

- sens de l'organisation très développé;
- dynamisme et initiative.

## **2.7 Animateur / Animatrice**

### **Résumé du poste**

Cette personne fait l'animation en ondes telle que l'exige la programmation et en conformité avec les lois de la radiodiffusion.

### **Tâches**

- Présenter les émissions qui lui sont confiées et interviewer les invités s'il y a lieu;
- lire en cours d'émission les bulletins de nouvelles, messages communautaires et toute autre information qui lui est assignée par la direction;
- apprendre le fonctionnement du tableau de commande et des appareils et s'en servir de façon autonome;
- préparer les émissions en respectant la promesse de réalisation de la station.

### **Formation et scolarité**

Formation en communication ou dans un domaine connexe et/ou expérience jugée pertinente.

### **Compétences et connaissances**

- Excellente connaissance de la langue française parlée et écrite;
- bonne diction;
- capacité à travailler en équipe;
- très bonne connaissance du milieu;
- connaissance et respect du code d'éthique des producteurs;
- à l'affût de l'actualité.

## **2.8 Vendeur / Vendeuse de publicité**

### **Résumé du poste**

Cette personne est responsable de vendre les annonces publicitaires qui seront diffusées sur les ondes de la radio.

### **Tâches**

- Vendre la publicité;
- exploiter le marché publicitaire cible identifié par la radio;
- faire la promotion de la radio auprès des clients;
- rédiger les contrats de vente;
- assurer un suivi auprès des clients;
- se tenir au courant des conditions du marché et des concurrents.

### **Formation et scolarité**

Formation collégiale ou universitaire dans un domaine connexe à la vente de publicité et/ou expérience jugée pertinente.

### **Compétences et connaissances**

- Excellentes aptitudes pour la vente;
- très bonnes relations avec le public;
- dynamisme et initiative;
- capable de travailler avec un minimum de supervision;
- discipline et motivation.

### **Autre**

- Posséder une voiture.

## **2.9 Responsable des finances (Comptabilité)**

### **Résumé du poste**

Cette personne est responsable de la tenue des livres de la radio.

### **Tâches**

- Effectuer les entrées dans les registres comptables;
- informer la direction de l'état des finances;
- produire des états financiers mensuels;
- faire la paie, tenir le registre des heures de travail du personnel, remplir les relevés d'emploi, administrer le manuel des politiques du personnel;
- veiller aux comptes à payer / à recevoir et classifier les pièces justificatives;
- maintenir et contrôler la petite caisse;
- préparer et effectuer les dépôts.

### **Formation et scolarité**

Formation collégiale en administration et/ou expérience jugée pertinente.

### **Compétences et connaissances**

- Très bonne connaissance de la comptabilité;
- connaître les logiciels utilisés par la radio (ex : Accpac, Excel);
- sens de l'organisation;
- intégrité.

## **2.10 Préposé / préposée à la technique**

### **Résumé du poste**

Cette personne est responsable de l'entretien et du fonctionnement de l'équipement de studio et de celui du site émetteur.

### **Tâches**

- Superviser la commande et l'installation des équipements approuvés par la direction générale;
- effectuer l'entretien périodique de l'équipement;
- veiller à la réparation de l'équipement;
- tenir à jour un registre d'évaluation du rendement de l'équipement;
- prendre en charge la tenue d'archives sonores;
- voir à l'encadrement et à l'aide technique des producteurs bénévoles et permanents en collaboration avec les responsables de la programmation et des bénévoles;
- assurer la bonne utilisation des équipements;
- commander le matériel d'enregistrement tel que les cassettes, les cartouches et les rubans magnétiques et en tenir l'inventaire;
- assurer l'aspect technique des diffusions d'émissions à l'extérieur des studios;
- se tenir au courant des nouveautés de ce domaine.

### **Formation et scolarité**

Formation collégiale en électronique et/ou expérience jugée pertinente.

### **Compétences et connaissances**

- Capacité à travailler en équipe;
- sens de l'organisation;
- souci du travail bien fait;
- connaissance approfondie du domaine de l'électronique.

## **2.11 Journaliste**

### **Résumé du poste**

Cette personne recherche, vérifie, commente et communique les nouvelles et informations diffusées par la radio et par d'autres médias.

### **Tâches**

- Recueillir les informations locales, nationales et/ou internationales au moyen d'entrevues, d'enquêtes ou d'observations;
- rédiger des actualités à des fins de diffusion en ondes;
- recevoir, analyser et vérifier les nouvelles et autres textes pour en évaluer l'exactitude;
- rédiger des éditoriaux et des commentaires sur des sujets d'intérêt courant pour stimuler l'opinion publique en respectant les politiques de la station;
- rédiger des critiques d'œuvres littéraires, musicales ou artistiques;
- assurer une présence aux événements importants de la communauté.

### **Formation et scolarité**

Formation collégiale ou universitaire en journalisme ou dans un domaine connexe et/ou expérience jugée pertinente.

## Compétences et connaissances

- Maîtrise du français écrit et oral;
- très bonne connaissance de l'anglais écrit et oral;
- à l'affût de l'actualité;
- aptitudes à travailler avec le public;
- capacité marquée d'analyse et de synthèse;
- éthique journalistique.

## Section 3 - Embauche d'un personnel compétent

---

### Introduction

L'embauche de personnel est un processus qui comporte plusieurs composantes. D'ailleurs, elles pourraient toutes faire l'objet d'un guide détaillé. C'est donc une synthèse de l'essentiel que nous vous présentons dans cette section, en supposant que vous ayez déjà clairement identifié le ou les postes à combler. Vous y trouverez les principales étapes à suivre dans le processus de recrutement du personnel, de l'offre d'emploi jusqu'à l'entrevue. Pour compléter l'information présentée, nous vous encourageons à consulter d'autres guides et livres qui existent sur le recrutement du personnel (voir quelques références à la fin de cette section.)

L'embauche du personnel est un processus qui doit être bien préparé et planifié. Les erreurs commises lors du recrutement du personnel entraînent des coûts en matière de temps et d'argent. En plus des dépenses liées au recrutement et à la formation, la qualité des services et la rentabilité de la radio peuvent sérieusement en souffrir. En vous assurant d'embaucher une personne compétente dès le début, vous aurez plus de chance qu'elle atteigne vite un bon rendement, qu'elle s'adapte plus rapidement à son nouvel emploi et qu'elle ait moins besoin de formation et de supervision.

Nous vous rappelons qu'une radio communautaire, comme toute entreprise privée ou communautaire, se doit d'avoir un plan d'affaires. Un tel plan facilite grandement l'embauche de personnel puisque son exécution nécessite une planification des ressources humaines. Celle-ci vous permettra notamment de définir les postes à combler et de savoir combien de personnes la radio a besoin pour fonctionner. Vos besoins et vos ressources financières détermineront par la suite quels postes seront rémunérés ou bénévoles, permanents ou temporaires, à temps plein ou à temps partiel.

Si un poste est laissé vacant par le départ ou le congédiement d'un employé, il est important de répondre à quelques questions avant de voir à le combler. Les besoins de la radio ont-ils changé face à ce poste? Ses fonctions peuvent-elles être cumulées par d'autres employés? Faut-il rechercher les mêmes compétences chez un éventuel remplaçant? Les réponses à ces questions pourraient vous mener à l'abolition du poste, à une réorganisation de ses fonctions ou encore à une restructuration de l'équipe en place. Si vous en venez à la conclusion qu'il faut ouvrir

un poste, il est alors essentiel de prendre le temps de bien définir et avec le plus de précision possible les exigences de celui-ci.

### 3.1 L'offre d'emploi

Une fois vos besoins bien définis, vous devez rédiger l'offre d'emploi. Peu importe le genre de format que vous choisirez, elle doit être claire. On y trouve généralement les éléments suivants :

- Titre du poste à combler;
- brève description de la radio;
- description du travail à réaliser;
- qualifications et compétences requises;
- date limite pour poser sa candidature;
- nom et adresse où poster sa candidature;
- nom et numéro de téléphone d'une personne avec qui communiquer pour obtenir plus de renseignements.

Si vous faites publier une annonce dans un journal ou autre publication, vous pouvez opter pour une offre d'emploi moins descriptive et lui donner un peu d'originalité.

Voici quelques suggestions :

- Utilisez un format unique par lequel votre annonce se distinguera de toutes les autres;
- ayez une approche de vendeur, offrez des avantages intéressants (pas nécessairement financiers) et donnez le goût au lecteur/candidat de gagner les rangs de votre équipe;
- la description comme telle de l'emploi peut se limiter aux exigences fondamentales; les renseignements plus précis seront présentés à l'entrevue.

Il est toutefois important de noter qu'une offre d'emploi moins descriptive, donc moins précise, fait augmenter les chances qu'un nombre élevé de personnes soumettent leur candidature. Ceci peut allonger le processus d'embauche, mais en même temps vous donner un plus grand choix de candidats. Bref, vous devez juger du format d'offre d'emploi en fonction de vos besoins et de vos ressources. Vous trouverez à l'annexe 1 deux exemples d'offre d'emploi. La section 2 sur le profil des ressources humaines dans une radio communautaire peut aussi vous aider à rédiger votre offre d'emploi.

**Note :** Si votre radio a une entente de travail, celle-ci décrit généralement certaines procédures à suivre lors de l'embauche de personnel : la durée de l'ouverture du poste, les personnes qui doivent composer le comité de sélection, le contenu de l'offre d'emploi, etc. La radio est tenue de respecter autant que possible cette entente. La présente section se veut un complément à toutes politiques internes existantes de votre radio en matière de recrutement de personnel.

#### 3.1.1 La diffusion de l'offre d'emploi

Pour augmenter vos chances de recruter la personne idéale pour votre poste, il est nécessaire de faire une bonne distribution de votre offre d'emploi. Il existe plusieurs méthodes que vous pouvez utiliser dont certaines sont plus efficaces et dont les

coûts varient. En fin de compte, il faut choisir celle qui est la plus susceptible d'attirer des candidatures intéressantes et de qualité en fonction de vos ressources financières. Si vous disposez de peu de temps, une méthode de diffusion qui touche un large public n'est peut-être pas celle qui vous conviendra puisque vous risquez de vous retrouver avec un nombre élevé de candidatures.

En plus de votre radio, si elle est en ondes, nous vous suggérons d'utiliser les autres radios du réseau de l'Alliance des radios communautaires du Canada. Les Centres d'emploi du Canada peuvent aussi afficher votre annonce gratuitement dans tous les centres du pays. Vous trouverez à l'annexe 2 un tableau qui présente quelques méthodes pour diffuser votre offre d'emploi avec certains des avantages et désavantages qu'elles comportent.

## **3.2 Le comité de sélection**

### **3.2.1 Sa composition**

Le comité de sélection est généralement composé de trois (3) personnes choisies par le conseil d'administration ou la direction générale. Nous suggérons que les personnes suivantes en fassent partie :

- La présidence du conseil d'administration et/ou la direction générale;
- un membre du conseil d'administration;
- une personne qui n'est pas liée directement à votre radio, mais qui possède des connaissances sur la sélection du personnel et sur les caractéristiques des ressources humaines dans une radio communautaire; dans un milieu où les gens se connaissent presque tous, il serait bon d'aller chercher quelqu'un de l'extérieur, par exemple, le directeur général d'une autre radio communautaire, ou une personne très engagée dans la radio, par exemple, un bénévole ayant des connaissances dans la sélection du personnel.

Voici quelques éléments qu'il est souhaitable de retrouver chez les personnes qui composent le comité de sélection :

- Capacité d'observation, d'écoute et d'analyse;
- capacité d'aller chercher le vécu des gens;
- capacité de mettre les gens à l'aise;
- ouverture aux autres;
- connaissance de la radio communautaire;
- esprit de décision.

### **3.2.2 Son mandat et son fonctionnement**

Selon les directives du conseil d'administration ou les politiques de la radio en matière de ressources humaines, le comité de sélection aura comme mandat de choisir un candidat ou de recommander une ou plusieurs candidatures potentielles au conseil d'administration pour qu'il fasse un choix.

Le comité de sélection doit avoir à sa disposition des procédures de fonctionnement claires et bien comprises par les membres qui le composent. Par exemple, la

décision finale du comité se prend à trois (3); tous les membres ont droit de vote; le comité ne doit pas se réunir en l'absence d'un de ses membres, etc.

Si un membre du conseil d'administration désire poser sa candidature pour un poste, il est préférable que cette personne démissionne du conseil. Sinon, le comité de sélection devra alors être formé de personnes de l'extérieur ne connaissant pas les candidats afin de protéger l'objectivité et l'intégrité du conseil d'administration. Par ailleurs, si une candidature place un membre du comité de sélection dans une situation conflictuelle, ce membre doit en faire part au comité.

### **3.3 La présélection**

#### **3.3.1 L'autosélection**

En précisant dans votre offre d'emploi un ou deux critères indispensables, vous favoriserez l'autosélection puisque les personnes ne répondant pas à ces critères s'exclueront habituellement d'elles-mêmes. Certains employeurs utilisent un vocabulaire très spécifique au poste à combler, par exemple, pour un poste de secrétaire-comptable il faut maîtriser les logiciels WordPerfect, Accpacc, Lotus 1,2,3. L'autosélection diminue les chances que vous vous retrouviez avec un trop grand nombre de candidatures.

#### **3.3.2 Le tri des candidatures**

Dans un premier temps, la direction générale ou un membre du conseil d'administration trie généralement les candidatures reçues. Celles qui de toute évidence ne répondent pas aux critères exigés sont rejetées, et les autres remises aux membres du comité de sélection.

#### **3.3.3 La première sélection**

Les membres du comité de sélection doivent maintenant sélectionner les personnes qui seront appelées en entrevue soit environ quatre ou cinq candidats.

Il est essentiel que les membres du comité de sélection connaissent très bien toutes les exigences du poste.

Tout au long du processus d'embauche, les membres du comité de sélection doivent faire preuve d'objectivité. La présente étape, tout comme la sélection finale, peut engendrer de vives discussions au sein du comité de sélection surtout lorsque les analyses de chacun ne mènent pas aux mêmes résultats. Les recruteurs doivent toujours garder en vue les exigences du poste et éviter de prendre des décisions basées sur des suppositions ou des visions personnelles. Voici d'autres situations à éviter.

- Le comité doit se concentrer sur les exigences définies pour le poste. Il arrive souvent que l'emploi à combler est perçu en fonction de la personne qui l'occupe. Par exemple, on voudrait remplacer une excellente journaliste par une personne qui lui ressemble. Cette préoccupation vous éloigne de ce qui est vraiment important, soit embaucher une personne capable de mener à

bien le travail. Il faut examiner les candidatures par rapport au poste à combler et non par rapport à son titulaire précédent.

- Évidemment, des facteurs tels que la race, la religion, le sexe ou l'âge ne doivent pas être des critères de sélection. Il en va de même pour des critères tels que « c'est la fille du maire ou un p'tit gars de la place ». Il faut aussi résister à toute tentative d'influence, qu'elle vienne de l'intérieur ou de l'extérieur, que quiconque voudrait exercer en faveur d'une candidature.
- Il est aussi important d'être vigilant dans la sélection de candidatures venant de la radio même. Par exemple, un animateur n'aura pas nécessairement toutes les qualités que vous recherchez pour le poste de direction de la programmation. Tout comme une personne qui a coordonné le projet d'implantation de la radio n'est pas nécessairement celle dont vous avez besoin pour diriger la station une fois en ondes; c'est une chose de coordonner un projet de radio et cela en est une autre de diriger une station radiophonique! Les candidatures provenant de l'interne doivent, elles aussi, répondre aux exigences du poste à combler.

### **3.4 L'entretien de recrutement**

Vous avez convoqué les candidats retenus à un entretien de recrutement plus communément appelé une entrevue. Vous approchez enfin de votre but, mais il vous reste encore beaucoup de travail à accomplir, car le succès d'un entretien de recrutement repose en bonne partie sur la qualité de sa planification.

Le but de l'entrevue est d'aller chercher des renseignements supplémentaires et utiles (expérience de travail, objectifs de carrière, éducation, compétences et connaissances, attitude, réalisations) ainsi que d'autres précisions sur un candidat. Vous serez par la suite plus en mesure de déterminer sa capacité à pouvoir effectuer ou non le travail et ainsi de prendre une décision éclairée.

**Choses à faire et à ne pas faire pour que votre entretien soit un succès :**

#### **SUCCÈS**

- Ceux qui font à l'avance une analyse détaillée du poste.
- Les interviewers qui, avant l'entretien, comparent les qualifications d'un candidat aux exigences du poste.
- Les interviewers qui développent un plan logique d'action fondé sur les informations à obtenir pour prendre une décision et faire un choix.
- Ceux qui invitent les candidats à parler librement et écoutent ce qu'ils disent.
- Les interviewers qui respectent les directives de l'égalité des chances à l'emploi.
- Ceux qui tiennent compte des faits et évitent les conclusions et stéréotypes prématurés.
- Ceux qui font des choix et prennent des décisions à partir des compétences et aptitudes du candidat à faire face aux exigences du poste.

#### **ÉCHECS**

- Ceux qui comptent sur leur mémoire concernant les exigences du poste.
- Les gens qui examinent superficiellement les candidatures avant l'entretien.
- Les interviewers qui mènent un entretien sans avoir préalablement établi un plan.
- Ceux qui parlent beaucoup et écoutent peu.
- Les interviewers qui oublient les implications légales de ce qu'ils font.
- Ceux qui se laissent fortement influencer par des caractéristiques qui n'ont rien à voir avec le poste.
- Les gens qui font une sélection avec désinvolture, en accordant peu d'attention aux qualifications par rapport aux exigences du poste.

\*Tiré de Maddux, Robert B. (1990. Maîtrisez l'entretien de recrutement. Les Presses du Management. P. 7

### **3.4.1 Les questions**

Vous disposez de moins d'une heure pour mieux connaître chacun des candidats que vous allez interroger. Il faut utiliser chaque minute de façon judicieuse. Les questions visent à obtenir des renseignements essentiels qui ont un lien avec le poste; ne vous égarez pas dans les loisirs ou la vie privée du candidat. Rappelez-vous toujours que la performance des candidats lors de l'entrevue est étroitement liée à la qualité des interviewers. Si vous n'avez pas retiré beaucoup de renseignements d'un candidat, c'est peut-être que les bonnes questions ne lui ont tout simplement pas été posées.

Avant l'entrevue, une analyse du curriculum vitæ et d'autres informations reçues permet déjà de préciser quelques unes des questions à poser. Ainsi, tout en restant uniformes, les questions ne seront pas systématiquement les mêmes avec chaque candidat. Il faut se donner une certaine flexibilité. Voici quelques points à retenir :

- Poser des questions générales, ouvertes, qui ne suggèrent pas une réponse particulière ou un simple oui ou non. Par exemple : « Pourriez-vous nous décrire le processus de préparation d'une réunion du personnel? »
- Poser des questions brèves; s'il y a trop d'éléments dans votre question vous risquez d'influencer la réponse du candidat.
- Les réponses du candidat peuvent vous dicter la question suivante, il faut toujours écouter attentivement.
- À la fin de l'entretien, permettez au candidat de poser à son tour des questions relatives au poste et/ou à la radio. Répondez-y clairement.

L'annexe 3 présente un tableau avec des exemples pour vous aider à bien formuler vos questions.

### **3.4.2 Les tests**

Certains employeurs font passer des tests pour mieux connaître les compétences, les aptitudes et/ou les connaissances des candidats. Voici trois exemples dans le cas de l'embauche d'un directeur général :

### **Analyse financière**

Afin de connaître sa capacité d'analyse financière, remettre au candidat les états financiers de la station (plus quelques informations d'appoint) et demander une analyse écrite d'au plus une page.

### **Planification**

Afin de connaître sa capacité de planification, lui donner un objectif et une activité principale et demander un plan écrit du déroulement de l'activité principale et des tâches que celle-ci implique.

### **Travail en équipe**

Afin de connaître ses capacités en planification d'équipe, lui demander d'écrire quelques lignes sur sa vision/perception du travail en équipe.

## **3.4.3 La sélection**

Les entrevues sont maintenant terminées et le comité de sélection doit faire un choix. Dans certains cas, la sélection finale du candidat peut être relativement facile. Par contre, elle peut aussi être l'une des décisions les plus difficiles que vous aurez à prendre en tant que gestionnaire. Tout comme à la présélection, la connaissance et le respect des exigences du poste ainsi que l'objectivité sont de mise.

**N'oubliez pas de vérifier les références, vous pourriez en apprendre davantage sur les candidats.**

Votre choix est enfin fait. Il est important d'en informer par écrit tous les candidats que vous avez reçus en entrevue. Si on vous le demande, vous pouvez donner à un candidat les raisons pour lesquelles il n'a pas obtenu le poste. Il faut tout même lui répondre avec une certaine diplomatie et de façon constructive.

Votre futur employé sera à votre service sous peu, n'oubliez pas d'investir du temps pour bien l'intégrer à l'équipe de la radio. Il ne faut surtout pas négliger l'intégration d'un nouvel employé; elle peut être déterminante quant à son rendement au travail.

**« Vous n'avez pas trouvé le candidat que vous cherchiez... que pouvez-vous faire? »**

- **Ne pas embaucher** le « moins pire » des candidats;
- **passer une deuxième entrevue** si nécessaire pour connaître encore mieux vos candidats;
- **évaluer le processus de recrutement** pour faire des ajustements (l'offre d'emploi est-elle bien rédigée? A-t-elle été bien distribuée?) et ouvrir le poste à nouveau;
- **vérifier les candidatures rejetées** pour vérifier si certaines n'auraient pas été sous estimées lors de la présélection.

## **Annexe 1 - L'offre d'emploi**

### **Exemple 1 - Le genre descriptif**

RADIO COMMUNAUTAIRE CKXY est à la recherche d'un/e VENDEUR/SE DE PUBLICITÉ

Radio communautaire CKXY a ouvert ses portes en 1992 et dessert la communauté francophone de Bromont au nord de l'Ontario.

Fonctions :

Le vendeur ou la vendeuse de publicité est responsable de :

- vendre les annonces publicitaires;
- exploiter le marché publicitaire cible identifié par la radio;
- faire la promotion de la radio auprès des clients;
- rédiger les contrats de vente;
- assurer un suivi auprès des clients;
- se tenir au courant des conditions du marché et des concurrents.

Qualifications :

- Détenir une formation collégiale ou universitaire dans un domaine connexe à la vente de publicité et/ou une expérience jugée pertinente;
- excellentes aptitudes pour la vente;
- très bonnes relations avec le public;
- dynamisme et initiative;
- capable de travailler avec un minimum de supervision;
- discipline et motivation.

Autre : Posséder ou avoir accès à une voiture.

Salaire : Un salaire de base et une commission de 5 % des ventes.

Entrée en fonction : le 1er décembre 1995.

Veillez faire parvenir votre curriculum vitae avant le 7 octobre 1995 à l'adresse suivante :

Louise Dubois, présidente  
Radio communautaire CKXY  
33, avenue des Pionniers  
Bromont (Ontario)  
T1K 8H9

### **Exemple 2 - Le genre original (moins descriptif)**

**VENDEUR/SE DE PUBLICITÉ**

Radio communautaire CKXY,  
une jeune station radiophonique en plein essor, est à la recherche d'un/e vendeur/se

de publicité. En ondes depuis 1992, CKXY connaît un immense succès auprès de la population qu'elle dessert, la belle région de Bromont au nord de l'Ontario.

En tant que vendeur/se de publicité vous serez responsable de la vente d'annonces publicitaires et des contacts avec les clients. Vous devez avoir une formation dans un domaine connexe à la vente de publicité et/ou une expérience jugée pertinente.

CKXY offre un salaire de base et une commission de 5 % sur les ventes.

Le défi vous intéresse? Faites parvenir votre curriculum vitae à l'adresse suivante avant le 7 octobre 1995 :

Louise Dubois, présidente  
Radio communautaire CKXY  
33, avenue des Pionniers  
Bromont (Ontario)  
T1K 8H9

## **Annexe 2 - Méthodes de distribution de l'offre d'emploi**

Affichage (note de service, bulletin).

### **Marché du travail :**

Interne

### **Avantages :**

Rapide, peu coûteuse; conforme aux contraintes des ententes de travail s'il y a lieu; favorise l'avancement des employés.

### **Désavantages :**

Pas de « sang neuf ».

Candidatures spontanées

### **Marché du travail :**

Local.

### **Avantages :**

Peu coûteuse, rapide.

### **Désavantages :**

Trop de candidatures quand l'offre de main-d'oeuvre est grande.

Annonces (radios, journaux)

### **Marché du travail :**

Local, régional et national.

### **Avantages :**

Rapide, cible la clientèle, vaste bassin de candidats, peu coûteuse dans les radios du réseau de l'ARC du Canada.

### **Désavantages :**

Peut s'avérer coûteuse pour les journaux et les radios privées ou publiques.

Bureaux de placement publics, ex.: Centres d'emploi du Canada.

### **Marché du travail :**

Local, régional et national.

**Avantages :**

Gratuit, réseau informatisé.

**Désavantages :**

Peu accessible aux candidatures de personnes occupant déjà un emploi.

Envoi postal au sein d'associations (communautaires, francophones, professionnelles) pour diffusion dans leur réseau.

**Marché du travail :**

Local, régional et national.

**Avantages :**

Peu coûteuse, possibilité de cibler une certaine clientèle.

**Désavantages :**

L'offre peut ne pas être diffusée par toutes les associations.

Adaptation du tableau « Les caractéristiques des méthodes de recrutement » de Petit, Bélanger, Benadou, Foucher, Bergeron (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Gaëtan Morin éditeur. P. 262.

### **Annexe 3 - Comment améliorer les questions de l'entretien**

**Mal formulé**

Avez-vous des aptitudes au commandement?

**Mieux formulé**

Donnez-moi l'exemple d'une situation où vous vous êtes affirmé comme animateur d'un groupe. Comment pensez-vous que cela est arrivé?

**Mal formulé**

Êtes-vous satisfait de votre carrière jusqu'ici?

**Mieux formulé**

Quels sont vos objectifs de carrière? Comment pensez-vous les atteindre?

**Mal formulé**

Pouvez-vous assimiler rapidement des documents complexes?

**Mieux formulé**

Quelle sorte de documents pensez-vous pouvoir assimiler le mieux?

**Mal formulé**

Vous était-il facile de travailler avec votre supérieur précédent?

**Mieux formulé**

Sur quoi estimez-vous que vous et votre supérieur aviez les mêmes opinions? Sur quoi aviez-vous des opinions divergentes?

**Mal formulé**

Votre emploi précédent vous a-t-il préparé à de plus grandes responsabilités?

**Mieux formulé**

Qu'avez-vous appris dans votre emploi précédent qui vous a préparé à de plus grandes responsabilités?

**Mal formulé**

Croyez-vous à la direction par objectifs?

**Mieux formulé**

Qu'avez-vous fait pour fixer des objectifs à vos subordonnés?

**Mal formulé**

Travaillez-vous normalement au maximum de vos possibilités?

**Mieux formulé**

Dans quelles circonstances estimez-vous donner le meilleur de vous-même?

**Mal formulé**

Pensez-vous pouvoir assumer cet emploi?

**Mieux formulé**

Comment jugez-vous que vos études et votre expérience vous ont préparé à cet emploi?

**Mal formulé**

Voulez-vous aller de l'avant?

**Mieux formulé**

Que devez-vous accomplir pour considérer que vous avez réussi?

**Mal formulé**

Travaillez-vous bien avec d'autres personnes?

**Mieux formulé**

Parlez-moi d'une importante relation personnelle que vous deviez entretenir sur le lieu de travail. Comment vous y êtes-vous pris?

**Mal formulé**

Comment réagissez-vous aux critiques?

**Mieux formulé**

Parlez-moi d'une fois où l'on vous a critiqué. Qu'avez-vous fait?

**Mal formulé**

Comment prenez-vous des décisions?

**Mieux formulé**

Décrivez une situation où vous avez dû prendre une décision importante. Qu'avez-vous fait?

**Références**

Alexander Hamilton Institute (1989). Le recrutement facile. Modern Business Reports.

Boucher, Denis et Doyon, Christian (1991). La sélection du personnel, pour trouver l'excellence. Éditions Agence d'Arc inc.

Maddux, Robert B (1990). Maîtrisez l'entretien de recrutement. Les Presses du Management.

Moreau, Yves. L'entretien de recrutement. Chotard Éditeurs.

Petit, Bélanger, Benadou, Foucher et Bergeron (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Gaëtan Morin éditeur.

\*Votre Centre d'emploi du Canada peut aussi vous donner des informations et des ressources pour vous aider.

## **Section 4 - Comment tenir un dossier d'employé**

---

### **Introduction**

La tenue du dossier personnel de l'employé s'avère une tâche importante dans le processus de gestion des ressources humaines. En fait, ce dossier constitue une source précieuse d'informations lorsque des décisions touchant les employés doivent être prises, qu'il s'agisse de promotions, d'augmentations de salaire, de renégociations de contrat, de congédiements, de restructuration des tâches et du personnel, de demande de références, de formation et même de poursuites judiciaires.

La tenue du dossier personnel de chaque employé vous aidera donc à prendre des décisions éclairées et judicieuses tout en exerçant un contrôle plus efficace sur le fonctionnement général. Bien que de prime abord cette tâche exige un certain temps, elle vous permettra par la suite d'en sauver de façon notable.

### **4.1 Dois-je tenir un dossier pour chaque employé?**

En effet, un dossier personnel doit être tenu pour chaque employé, à temps plein ou à temps partiel. L'on recommande également qu'un dossier personnel soit établi pour chaque bénévole ayant des responsabilités importantes pour le fonctionnement de l'entreprise (ex. : responsable de la programmation, coordonnateur des bénévoles, etc.).

#### **4.1.1 Principes professionnels à respecter**

- L'employé doit être informé de l'existence de son dossier personnel.
- L'employé peut avoir accès à son dossier personnel et peut même demander que certains documents pertinents y soient ajoutés (ex. : certificat, diplôme, etc.).
- L'employé peut aussi demander la rectification de ce qu'il considère inexact dans son dossier personnel. S'il y a mésentente entre l'employé et son chef de service concernant la justesse des informations, l'employé peut tout de même ajouter une note écrite visant à rétablir les faits suivant son interprétation.
- Le dossier personnel d'employé demeure la propriété de l'employeur même si l'employé n'est plus au service de la compagnie.

- Le dossier personnel d'employé est de nature confidentielle. Par conséquent, il ne doit pas être laissé à la disposition ou à la vue de tous les employés. Les dossiers personnels d'employés doivent être classés séparément et à la seule disposition du directeur général et/ou du chef de service.
- Le dossier personnel d'employé étant confidentiel, il ne peut être transmis à quiconque sans la permission écrite de l'employé. Cette permission doit être ajoutée au dossier personnel de l'employé.
- Afin de s'assurer contre toutes représailles éventuelles, le dossier personnel d'employé devrait être gardé en filière pour une période de six ans après son départ, que celui-ci soit volontaire ou non.

#### **4.2 Documents devant être inclus dans un dossier personnel d'employé**

Dès l'embauche d'un candidat, il est de mise d'établir un dossier personnel d'employé et d'y inclure, dans la couverture, une feuille précisant les documents importants qui doivent s'y trouver. À cet effet, vous pouvez utiliser le modèle de feuille que nous vous présentons à la page 4 de cette section. Le nom de l'employé ainsi que son numéro d'employé doivent être inscrits au dossier personnel. Les documents inclus dans le dossier de l'employé doivent être datés et signés par l'employeur et l'employé afin d'éviter toute confusion.

- Curriculum vitæ de l'employé;
- Copie de l'avis d'engagement (lettre ou contrat de travail);
- Description de tâche et/ou description du poste;
- Formulaire d'impôt (TD1);
- Formulaire d'impôt (T4);
- Tous documents concernant les bénéficiaires marginaux (assurance-vie, assurance-médicaments, régime de pension, etc.);
- Feuille de temps (si applicable);
- Évaluation de l'employé;
- Relevé d'emploi;
- Lettres d'attestations;
- Tous changements dans les conditions de travail de l'employé, dans son état civil, ou encore dans sa description de tâche doivent être documentés et inclus à son dossier personnel;
- Si une clause de non-compétitivité est incluse à l'embauche, celle-ci doit paraître au dossier personnel de l'employé;
- Documents écrits sur toutes mesures disciplinaires entreprises (avertissement oral, avertissement écrit, mise à l'amende, période de probation, suspension, rétrogradation, congédiement). L'employeur et l'employé pourront établir une entente sur la durée pendant laquelle ces informations seront maintenues au dossier personnel de l'employé;
- Tous documents concernant des formations additionnelles ayant été entreprises par l'employé et offertes par l'employeur. La formation suivie suite à l'initiative personnelle de l'employé peut aussi être inscrite à son dossier personnel si ce dernier en fait la demande;

- Si une période de probation est prévue lors de l'avis d'engagement du candidat, on doit ajouter à son dossier, et cela à la fin de cette période probatoire, une lettre de recommandation faisant état de la résiliation ou du prolongement du contrat;
- Si le salaire de l'employé est versé directement à son compte, le formulaire d'autorisation doit être inclus dans son dossier ainsi que les documents requis à cet effet;
- Si des tests ont été effectués lors de la sélection de l'employé, les résultats de ceux-ci doivent être inclus au dossier personnel (ex. : test de rapidité en dactylographie, documents écrits par l'employé lors du processus de sélection, etc.);
- Dans la perspective de l'évaluation du personnel, il est nécessaire de documenter les performances, bonnes ou mauvaises, de l'employé et d'inclure ces informations à son dossier personnel. Lorsque l'évaluation de l'employé est complétée, vous devez retirer ces informations du dossier personnel. Celles-ci n'ont pour but que de vous aider à préparer les évaluations formelles des employés;

S'il y a lieu, inclure dans le dossier personnel la permission écrite de l'employé quant à la divulgation de son dossier à une tierce partie (ex. : autre employeur).

## **Modèle de feuille à inclure dans la couverture d'un dossier personnel d'employé**

### **DOSSIER PERSONNEL D'EMPLOYÉ**

#### **Ai-je inclus?**

- Curriculum vitae de l'employé.
- Copie de l'avis d'engagement (lettre ou contrat de travail).
- Description de tâche et/ou description du poste.
- Formulaire d'impôt (TDI).
- Formulaire d'impôt (T4).
- Feuille de temps (si applicable).
- Évaluation de l'employé.
- Relevé d'emploi.
- Lettres d'attestation.
- Tous documents concernant les bénéfices marginaux (assurance-vie, assurance-médicaments, régime de pension, etc.).
- Documents écrits sur toutes mesures disciplinaires entreprises (avertissement oral, avertissement écrit, mise à l'amende, période de probation, suspension, rétrogradation, congédiement).
- Tous changements dans les conditions de travail de l'employé ou encore dans sa description de tâche doivent être documentés et inclus à son dossier personnel.
- Tous documents concernant des formations additionnelles ayant été entreprises par l'employé et offertes par l'employeur. La formation suivie suite

à l'initiative personnelle de l'employé peut aussi être inscrite à son dossier personnel si ce dernier en fait la demande.

- Si une période de probation est prévue lors de l'avis d'engagement du candidat, on doit ajouter à son dossier, et cela à la fin de cette période probatoire, une lettre de recommandation faisant état de la résiliation ou du prolongement du contrat.
- Si le salaire de l'employé est versé directement à son compte, le formulaire d'autorisation doit être inclus dans son dossier ainsi que les documents requis à cet effet.
- Si des tests ont été effectués lors de la sélection de l'employé, les résultats de ceux-ci doivent être inclus au dossier personnel (ex.: test de rapidité en dactylographie, documents écrits par l'employé lors du processus de sélection, etc.).
- Si une clause de non-compétitivité est incluse à l'embauche, celle-ci doit paraître au dossier personnel de l'employé.
- S'il y a lieu, inclure dans le dossier personnel la permission écrite de l'employé quant à la divulgation de son dossier à une tierce partie (ex.: autre employeur).

## Section 5 - Évaluation du personnel

---

### Introduction

Cette section est consacrée à l'évaluation des ressources humaines de votre radio communautaire. L'évaluation du personnel est souvent considérée comme une corvée pour le gestionnaire et est souvent crainte par l'employé. Afin d'éviter cela, il est important d'y être bien préparé.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation. Pour s'assurer d'utiliser la meilleure, il faut avant tout que le système mis en place soit aussi équitable que possible. Les points de comparaison utilisés pour évaluer les employés doivent se rapporter directement aux exigences du poste occupé. Il faut également que cette démarche soit la plus objective que possible. La meilleure façon d'assurer cette objectivité est d'évaluer le travail de l'employé et non sa personnalité.

De plus, l'évaluation du personnel devrait être faite dans la perspective d'établir un dialogue avec l'employé. Par conséquent, les modèles que nous vous proposons sont orientés vers la discussion entre l'employé et le supérieur. En somme, la rencontre d'évaluation avec l'employé s'avère une partie primordiale du processus que nous vous suggérons. Il en sera d'ailleurs beaucoup question dans les pages qui suivent.

La direction générale fait habituellement les évaluations du personnel de la station. Lorsqu'elle a terminé la procédure d'évaluation de chaque employé, elle doit faire un rapport au conseil d'administration ou au comité du personnel, lorsque celui-ci existe. La direction générale fait aussi l'évaluation des employés occupant des postes cadres (direction de l'information, direction de la programmation). Toutefois, la

présidence ou une autre personne désignée par le conseil d'administration doit faire l'évaluation de la direction générale. (Une seule personne fait l'évaluation de la direction générale, mais elle doit consulter préalablement les membres du conseil d'administration.)

Vous trouverez donc dans cette section deux méthodes d'évaluation. La première est pour évaluer les employés tels que les animateurs, journalistes, secrétaires, etc. que nous appelons « personnel général ». La deuxième est destinée à l'évaluation du personnel cadre (directeur général, directeur de l'information, etc.)

## **5.1 Informations pratiques**

### **5.1.1 Quels sont les objectifs de l'évaluation du personnel?**

L'évaluation a pour objectif de mesurer la contribution et la performance de vos employés à l'atteinte des buts et plans d'affaires de votre radio. Elle vise donc à déterminer la « performance » passée, à repérer les points à améliorer et les objectifs à atteindre ainsi que les moyens pour aider l'employé à poursuivre son développement. Un des buts principaux de l'évaluation du personnel est d'ailleurs de fournir des précisions à l'employé sur les sujets mentionnés précédemment. Cette étape a lieu lors de la rencontre d'évaluation.

Les informations recueillies lors de l'évaluation du personnel permettront au gestionnaire de mieux prendre certaines décisions administratives concernant les employés/es, que ce soit pour une augmentation de salaire, une promotion, ou un congédiement.

### **5.1.2 Quand doit-on faire une évaluation?**

Les évaluations du rendement se font très souvent de façon annuelle. L'évaluation formelle du personnel a donc lieu, en général, une fois par année puisque les budgets de main-d'œuvre sont habituellement préparés à cette fréquence. Puisque l'évaluation du personnel a un impact sur la révision salariale, le processus d'évaluation devrait avoir lieu environ deux mois avant celle-ci.

Concernant le nouvel employé, on recommande un cycle d'évaluation plus court, c'est-à-dire aux six mois.

### **5.1.3 En tant que gestionnaire, comment puis-je faciliter l'évaluation formelle?**

Ni l'employé ni le gestionnaire ne devraient craindre l'évaluation annuelle! Ainsi, pour éviter ce genre de situation, nous vous recommandons fortement d'intégrer une forme d'évaluation informelle dans votre gestion.

En procédant à l'appréciation du rendement sur une base continue et de nature informelle, les employés et le gestionnaire craignent moins l'évaluation formelle puisque les deux parties ont un aperçu assez juste des données qui en sortiront. Le gestionnaire doit donc faire part aux employés de leurs bonnes performances ainsi que des aspects à améliorer, et ce tout au long de l'année. Le processus formel d'évaluation annuelle n'en sera que facilité! L'évaluation formelle et annuelle ne représentera alors qu'une mise au point.

### **5.1.4 Dois-je me préparer pour l'évaluation tout au long de l'année?**

En effet, il est important que le gestionnaire puisse, au cours de l'année, prendre note des situations où l'employé a excellé ou de celles qui mériteraient une amélioration. On pourra retrouver, par exemple dans le dossier personnel du journaliste de votre station, que lors de tel événement il a été le premier de votre région à faire la couverture et à sortir le « scoop ». Ou encore, que ce même journaliste n'a pas pu couvrir un accident quelconque, car sous l'effet du choc il ne savait plus comment réagir. Ces informations rendront la tâche d'évaluation plus facile.

Notamment, on retrouvera dans le dossier de l'employé des remarques sur les points suivants :

- Tâches accomplies - bien ou mal - par l'employé;
- événements à l'occasion desquels l'employé a fait preuve d'aptitude au commandement;
- événements qui illustrent les relations de travail de l'employé avec ses collègues;
- événements à l'occasion desquels l'employé a ou n'a pas fait preuve d'initiative et de jugement;
- exemples de performances supérieures ou inférieures à la moyenne;
- événements qui montrent dans quelle mesure l'employé a acquis des compétences nouvelles ou s'est perfectionné d'une autre manière.

En tenant un dossier annuel sur les performances de l'employé, la tâche du gestionnaire est grandement avantagée puisqu'il peut baser ses appréciations sur le constat de faits, de résultats et de comportements identifiables. Cette façon de procéder est fortement recommandée malgré le fait qu'elle demande beaucoup de temps au gestionnaire. Les employés ont aussi avantage à tenir leur propre dossier sur des résultats significatifs en préparation de la rencontre annuelle d'évaluation.

Le moment venu de commencer vos évaluations annuelles, vous n'aurez qu'à consulter vos dossiers pour évaluer les performances passées de l'employé. Si vous ne tenez pas de tels dossiers, vous risquez de n'évaluer que les performances des deux derniers mois au lieu de celles des douze derniers mois.

Lorsque le formulaire d'évaluation formelle est terminé et inclus au dossier personnel de l'employé, les informations antérieures doivent être éliminées. Si vous retenez certaines informations dans le dossier personnel de l'employé, il est très important d'en aviser celui-ci.

### **5.2 Méthodes d'évaluation proposées**

Les méthodes proposées doivent être utilisées dans la perspective d'établir une discussion franche avec l'employé. Elles vous permettront d'évaluer tous les membres de votre personnel. Nous vous suggérons d'utiliser le formulaire no1 pour le personnel général et le formulaire no 2 pour le personnel cadre. Vous constaterez que seulement la partie quantitative des formulaires est différente; les autres parties sont semblables pour les deux. Ces méthodes peuvent être utilisées intégralement ou en partie, selon :

- vos besoins;
- le genre de poste que vous avez à évaluer;
- les exigences du poste que l'employé occupe.

**Nous recommandons toutefois de les utiliser intégralement puisque cela assure un processus d'évaluation plus complet, plus objectif et par conséquent plus efficace.**

Afin de vous donner le plus de latitude possible, nous avons combiné quatre (4) parties dans chacune des méthodes :

1. Évaluation quantitative;
2. Évaluation narrative - commentaires généraux;
3. Objectifs à atteindre;
4. Signature de l'évaluation.

Les formulaires ont été conçus en fonction de ces quatre parties. Tel que mentionné, seule la partie quantitative (I) est différente. La partie 5.4 explique comment utiliser les formulaires.

### **5.2.1 La rencontre d'évaluation**

La rencontre d'évaluation est une étape cruciale du processus d'évaluation. Vous devez donc vous y préparer adéquatement. Elle consiste en une discussion entre le gestionnaire et l'employé concernant les résultats de l'évaluation. Voici la procédure que nous vous suggérons.

1. Discutez avec l'employé des résultats de l'évaluation. Expliquez le fondement des résultats par des exemples (si possible). **Il est essentiel d'inviter et d'inciter l'employé à donner son opinion. Laissez-lui la chance d'exprimer son point de vue sur les résultats.** Nous vous recommandons fortement de faire de l'écoute active tout au long de la rencontre. Il s'agit d'un excellent moyen pour établir une franche discussion avec l'employé.

À la suite de cette discussion, il est possible que les commentaires et précisions de l'employé vous amènent à ajuster la note accordée. Si c'est le cas, il suffit simplement de s'assurer d'effectuer l'ajustement sur le formulaire.

2. Discutez avec l'employé des aspects à améliorer ou à développer afin de maximiser ses performances. À cet effet, instaurez un dialogue axé sur la solution des problèmes tout en utilisant le « nous ». Si l'on s'assure la collaboration de l'employé, le processus d'évaluation sera beaucoup plus constructif et efficace.
3. Discutez des solutions envisagées par l'employé pour améliorer ses performances. Les solutions venant de lui-même seront acceptées beaucoup plus facilement que si vous lui imposez les vôtres. Assurez-vous toutefois qu'il s'agisse de solutions efficaces. Si au contraire les solutions de l'employé ne sont pas adéquates, ou s'il est incapable d'en fournir, ne soyez pas pris au dépourvu. Une bonne préparation à la rencontre d'évaluation vous permettra

de suggérer vous-même quelques solutions réalistes auxquelles vous aurez préalablement réfléchi.

4. Spécifiez ensemble des objectifs pour améliorer ou développer certains aspects de la performance, les moyens pour y parvenir ainsi que les dates de réalisation prévues. Assurez-vous que l'employé comprenne bien ce que l'on attend de lui!
5. En dernier lieu, l'employé et le superviseur immédiat doivent signer l'évaluation et y rédiger leurs commentaires-résumé, notamment en ce qui concerne les objectifs convenus. Ceci permet de vérifier une dernière fois qu'il n'y a pas de malentendu. L'employé peut également y préciser son accord ou désaccord quant à certains résultats ou à certains objectifs poursuivis.
6. Lorsque le formulaire d'évaluation est complété, une copie est remise à l'employé et une autre est placée à son dossier.
7. N'oubliez pas que les informations contenues au dossier pour préparer l'évaluation doivent être éliminées du dossier personnel. Sinon, vous devrez en aviser l'employé.

### **5.3 Comment réussir la rencontre d'évaluation?**

La rencontre d'évaluation consiste en une discussion entre le supérieur immédiat et l'employé concernant ses performances passées et les moyens de les améliorer. En plus des performances à améliorer, la discussion doit également porter sur la valorisation des bonnes performances de l'employé et sur ses points forts.

La rencontre annuelle d'évaluation est très importante, et la clé de son succès tient à une préparation adéquate. Les évaluations annuelles sont l'occasion idéale d'entretenir de bonnes discussions avec son personnel. Outre une préparation adéquate, certains éléments préalables sont nécessaires pour assurer une rencontre efficace et productive.

#### **5.3.1 Éléments préalables pour réussir une rencontre d'évaluation**

- Il est très important d'établir un climat de confiance entre l'employé et le supérieur. Naturellement, il ne peut être créé du jour au lendemain. Il doit être le fruit d'une saine gestion. L'absence d'un climat de confiance diminuera grandement la crédibilité des résultats d'évaluation, de l'évaluateur et du processus d'évaluation en soi. Par conséquent, cela risque d'avoir un impact négatif quant aux objectifs précisés dans le plan de développement de l'employé.
- L'évaluation doit se faire dans un décor agréable et qui porte au dialogue. Sortir du bureau où s'installer dans une salle où l'on sait que l'on ne sera pas dérangé est primordial à la bonne marche de ce processus.
- Il est nécessaire d'officialiser la rencontre d'évaluation en en faisant part à l'employé au moins deux semaines à l'avant. Cette façon de procéder facilitera grandement la rencontre. Il faut informer l'employé du processus de l'évaluation et lui remettre le formulaire afin qu'il puisse savoir sur quels points il sera évalué. Il est même fortement suggéré que l'employé puisse faire son auto-évaluation. De cette façon les échanges lors de l'entrevue seront plus

fructueux et l'employé aura eu le temps de s'analyser et de réfléchir sur son rendement ainsi que sur les améliorations qui selon lui devraient être faites.

### **5.3.2 Suggestions afin de faciliter votre préparation à la rencontre d'évaluation**

#### **AVANT LA RENCONTRE**

1. Fixez le jour et l'heure de la rencontre et donnez à l'employé un exemplaire du formulaire d'évaluation au moins deux semaines à l'avance. Si c'est la première évaluation de l'employé, expliquez-lui la procédure et suggérez-lui de faire son auto-évaluation.

#### ***Mise en garde :***

*Les étapes qui suivent (2, 3, 4 et 5) doivent être faites avant l'entretien en vue de le faciliter. Il ne s'agit pas d'établir des objectifs de développement et des solutions qui seront imposés à l'employé. Il est plutôt question de se préparer à une discussion entre le supérieur immédiat et l'employé portant sur les objectifs de développement et les solutions ou moyens pour améliorer ou développer la performance de l'employé.*

1. Faites l'évaluation de l'employé selon l'une des méthodes proposées dans cette section.
2. Faites le bilan des résultats obtenus par l'employé au cours de la dernière année (ou des six derniers mois).
  1. Réfléchissez à des exemples précis qui aideront l'employé à mieux comprendre les résultats de son évaluation.
  2. Trouvez des solutions possibles pour améliorer les points faibles et remédier aux problèmes. En ayant déjà envisagé certaines solutions, vous aurez des points de départ à fournir à l'employé si lui-même ne peut envisager de solutions. Cela enrichira aussi votre discussion avec l'employé.
3. Spécifiez les objectifs pour améliorer ou développer certains aspects de la performance de l'employé. Sont-ils précis et faciles à comprendre?
  1. Spécifiez les critères et les mesures d'évaluation.
  2. Spécifiez les interactions importantes que l'employé devra avoir avec d'autres personnes dans son cadre de travail.
  3. Réfléchissez aux types d'assistance nécessaires (ressources, décisions, informations, conseils).
4. Indiquez d'autres tâches contribuant au développement de l'employé.
  1. Veillez à ce que l'employé ait assez de temps pour les accomplir.
  2. Fixez des délais dans lesquels les objectifs devront être atteints.
5. Préparez la rencontre d'évaluation.
  1. Mettez au point le déroulement de la rencontre : résultats et discussion, objectifs et plan de développement.
  2. Efforcez-vous de prévoir les problèmes, les réactions et la manière de les aborder.
  3. Prévoyez un environnement confortable et évitez les interruptions.
  4. Prévoyez suffisamment de temps pour la rencontre afin de pouvoir discuter de tous les points.

## **AU COURS DE LA RENCONTRE**

1. Les employés ne sont pas toujours à l'aise lors des évaluations. Ceci est un phénomène tout à fait naturel chez l'être humain. Puisqu'en général les gens n'aiment pas se faire évaluer et risquer de se faire critiquer, faites preuve de tact et de diplomatie dans votre conversation sans toutefois éviter d'aborder directement les facteurs à améliorer.
2. Faites preuve d'autant de souplesse que possible.
3. Évitez les propos négatifs et formulez plutôt des appréciations constructives lorsque vous ferez part des résultats à l'employé.
4. Il est important de ne pas se centrer uniquement sur les dimensions à améliorer. Considérez tout autant les points forts de l'employé que ceux qu'il aura à améliorer. Accordez-vous du temps pour discuter également de ses points forts.
5. Évitez les discussions qui aboutissent rapidement à des impasses.
6. Tout au long de la rencontre d'évaluation, vérifiez souvent si l'employé comprend parfaitement les points discutés.
7. Gardez toujours en tête que vous évaluez les performances de l'employé et non sa personnalité.

## **APRÈS LA RENCONTRE**

1. L'employé et le supérieur doivent discuter de tout changement apporté aux objectifs établis.
2. Lorsqu'un problème se pose, continuez à formuler des appréciations et à discuter des performances de manière régulière. En fait, incluez l'évaluation informelle dans votre style de gestion. Il est très important de ne pas attendre un mois ou plus après l'entretien.

### **5.4 Comment utiliser les formulaires d'évaluation**

#### **5.4.1 Formulaire no 1 (pour le personnel général)**

**Notez que vous devez compléter les parties I et II du formulaire avant la rencontre d'évaluation avec l'employé.**

#### **I. Évaluation quantitative**

Afin de mieux comprendre cette partie, veuillez vous référer au Formulaire no 1 et au Tableau 1 que vous trouverez en annexe.

La partie quantitative du Formulaire no 1 doit être remplie à l'aide du Tableau 1. Cette grille comprend 10 FACTEURS D'ÉVALUATION (colonne de gauche) s'appliquant à la majorité des employés. Pour chacun de ces facteurs, le RENDEMENT FOURNI est établi selon cinq (5) critères (ligne horizontale en haut de la grille).

Pour accorder une note d'évaluation (1, 2, 3, 4 ou 5) conforme aux comportements et/ou à la performance de l'employé évalué, le gestionnaire doit se référer au Tableau 1. La note d'évaluation ne doit pas être attribuée uniquement en fonction du

rendement fourni (insatisfaisant, acceptable, etc.) ou encore uniquement en fonction des descriptifs de rendement à l'intérieur des carrés du tableau. Elle doit tenir compte de l'ensemble des trois composantes d'évaluation suivantes :

1. FACTEURS D'ÉVALUATION (colonne de gauche)  
Ex. : APPLICATION DES CONNAISSANCES ET APTITUDES AU TRAVAIL  
(À considérer : rendement qualitatif et quantitatif);
2. RENDEMENT FOURNI (ligne horizontale en haut de la grille).  
Ex. : INSATISFAISANT 1 -> FAIBLESSES SIGNIFICATIVES;
3. Descriptifs de rendement correspondant à la jonction du FACTEUR D'ÉVALUATION et du RENDEMENT FOURNI.  
Ex.: Le carré de descriptifs suivant correspond à la jonction du FACTEUR D'ÉVALUATION « INITIATIVE ET AUTONOMIE » et du RENDEMENT FOURNI « COMPÉTENT 3 RENCONTRE LES EXIGENCES DU POSTE » :

Planifie normalement son travail personnel et fait ce qu'il faut faire sans attendre. Agit dans un délai raisonnable.

**Voici la procédure spécifique que doit suivre l'évaluateur pour déterminer la note (1, 2, 3, 4 ou 5).**

- Lire le facteur à évaluer (ex. : Application des connaissances et aptitudes au travail);
- Ensuite, lire les cinq (5) descriptifs reliés au rendement fourni. À ce niveau, il est également important de regarder l'ensemble des descriptifs (la case au complet) afin de ne pas baser son évaluation sur une seule phrase;
- S'interroger à savoir si le rendement fourni est insatisfaisant, acceptable, compétent, très bon ou supérieur, tout en se demandant si l'employé rencontre les exigences du poste selon le facteur évalué.

À la lumière de ces étapes, vous devrez déterminer la note que vous attribuerez à l'employé pour ce facteur.

Il faut comprendre que cette grille est un guide et que le but des évaluations quantitatives n'est pas de tout chiffrer, mais plutôt de permettre au gestionnaire d'être le plus objectif possible. En utilisant le Tableau 1 comme point d'appui, l'on cherchera des points de repère rationnels permettant l'évaluation objective des performances.

Afin de faciliter votre compréhension de cette partie de l'évaluation, voici deux exemples de situations concrètes.

**Exemple A :**

Prenons par exemple le facteur d'évaluation numéro 1 « Application des connaissances et aptitudes au travail ». Pour évaluer ce facteur, vous devez considérer la qualité et la quantité de son rendement. Disons que l'employé que vous évaluez est nouveau (6 mois en fonction) et qu'il accomplit son travail de façon acceptable, mais avec quelques lacunes dues à son manque d'expérience et de connaissances. En se référant au Tableau 1, nous pouvons constater que cet employé se classera comme acceptable (2).

## **Exemple B :**

*Prenons par exemple le facteur d'évaluation numéro 2 « Motivation au travail ». Pour évaluer ce facteur, vous devez considérer l'enthousiasme de l'employé, sa constance, sa conscience professionnelle et son souci du travail bien fait. En lisant les cinq descriptifs de motivation au travail (Tableau 1), vous constatez que l'employé que vous évaluez démontre généralement un niveau satisfaisant d'intérêt et d'effort pour le travail à accomplir (niveau 3 - compétent), mais qu'il fait souvent passer ses intérêts personnels en premier (niveau 1 - insatisfaisant) sans toutefois que cela nuise à son travail. En évaluant son rendement au niveau motivation au travail, vous constatez que l'employé est compétent et qu'il rencontre les exigences du poste. Cet employé se classera donc au niveau 3 (compétent) pour ce qui est du facteur motivation au travail.*

## **Niveau de performance générale**

*Après avoir évalué l'employé selon tous les facteurs précisés au Tableau 1, vous devrez faire la moyenne des résultats afin d'établir le niveau de performance générale de l'employé. Cela vous donnera le classement de l'employé quant à sa performance générale au travail. Vous pourrez donc conclure qu'il a un rendement insatisfaisant, acceptable, compétent, très bon ou supérieur. Cela vous informera également des points sur lesquels il devra s'améliorer ou se développer au cours des prochains mois.*

## **II. Évaluation narrative - commentaires généraux**

*Contrairement à la partie quantitative, celle-ci n'exige pas un processus très complexe. Elle consiste à faire une évaluation globale du rendement et des efforts d'amélioration de l'employé. Il suffit simplement de répondre aux questions suivantes en se basant sur des faits réels que vous aurez autant que possible inclus dans le dossier personnel de l'employé.*

- 1. Énumérez les aspects qui ressortent de façon marquée et qui constituent une force pour l'employé.*
- 2. Énumérez les aspects que l'employé doit améliorer pour obtenir une meilleure performance.*

## **III. Objectifs à atteindre**

*À la lumière des résultats obtenus aux évaluations quantitative et narrative, vous devrez maintenant préciser les objectifs que l'employé doit atteindre au cours de la prochaine année. On doit réfléchir longuement à cette partie avant la rencontre d'évaluation afin d'être prêt à en discuter avec l'employé. La version finale des objectifs à atteindre est faite en collaboration avec l'employé lors de la rencontre d'évaluation.*

*Il faut s'assurer que les objectifs fixés sont réalisables et mesurables. De plus, il faut s'arrêter sur les objectifs prioritaires; en identifier quatre ou cinq par année et préciser les moyens utilisés ainsi que la date de réalisation prévue pour chaque objectif.*

*Les objectifs peuvent être liés à certaines responsabilités du poste et/ou à des habiletés plus personnelles que l'employé devra développer.*

*Ex. :*

- *Augmenter les revenus de la station de 25 %;*
- *améliorer la communication entre chaque secteur de la station en tenant quatre (4) réunions du personnel par année;*
- *diminuer les erreurs de français dans la correspondance écrite;*
- *recruter 20 nouveaux bénévoles.*

#### **IV. Signature de l'évaluation**

*Cette partie devra être complétée après la rencontre d'évaluation. Elle consiste simplement à ce que l'employé et le supérieur immédiat signent l'évaluation pour indiquer leur accord ou désaccord avec le contenu, leurs commentaires quant à l'évaluation ou au processus d'évaluation, etc. Cette partie peut aussi être utilisée pour que l'employé fasse un résumé de la rencontre et des objectifs prévus. Le supérieur peut, quant à lui, indiquer s'il recommande ou non l'employé pour une augmentation, une promotion, une prolongation de sa période de probation, etc.*

*S'il y a mécontentement par rapport aux résultats de l'évaluation, l'employé et/ou le supérieur peuvent compléter la partie commentaires-résumé et y expliquer les points de désaccord.*

*Le formulaire d'évaluation doit être inclus au dossier personnel de l'employé et une copie lui sera remise.*

#### **5.4.2 Formulaire no 2 (pour le personnel cadre)**

**Notez que vous devez compléter les parties I et II du formulaire avant la rencontre d'évaluation avec l'employé.**

*L'évaluation de la performance du personnel cadre diffère de celle du personnel général. Habituellement, les postes cadres exigent que les personnes assument et s'acquittent avec compétence de responsabilités importantes pour la radio. Les employés ont aussi plus d'autorité et de latitude dans l'exécution de leur travail. C'est pourquoi l'évaluation du personnel cadre demande une plus grande précision des facteurs évalués.*

#### **I. Évaluation quantitative**

*Afin de mieux comprendre cette partie, veuillez vous référer au Formulaire no 2 que vous trouverez en annexe.*

*La partie quantitative du Formulaire no2 doit être remplie en se référant aux FACTEURS D'ÉVALUATION et aux CRITÈRES DE RENDEMENT énumérés sur le formulaire. Pour chaque critère, la note d'évaluation est établie selon l'échelle suivante :*

- 1 = jamais
- 2 = parfois
- 3 = souvent
- 4 = toujours
- 5 = sans objet.

*L'évaluation de l'employé doit se faire en tenant compte du descriptif du facteur évalué. Ce descriptif est indiqué entre parenthèses au dessous de chaque facteur d'évaluation. Chaque critère de rendement a été établi en fonction de ces facteurs. Le supérieur devra se référer au dossier personnel de l'employé pour établir la note à être accordée. Encore une fois les points donnés doivent être basés sur des faits et non sur des sentiments. On doit toujours se référer à toute la période qui est évaluée et non aux dernières semaines de la performance de l'employé cadre.*

**NOTE : Veuillez vous référer aux explications du Formulaire no 1 pour les parties II, III et IV puisque ce sont les mêmes pour les deux formulaires.**

## Section 6 - Le recrutement de bénévoles

---

### Introduction

Comme nous le savons tous, le bénévolat dans une radio communautaire est une ressource essentielle. Lorsqu'on pense que les différents comités et le conseil d'administration de la radio doivent compter sur des bénévoles de la communauté, on se rend vite compte de l'importance de bien orchestrer les campagnes de recrutement.

L'élaboration d'une campagne de recrutement est fondamentale si l'on veut retrouver au sein de la radio les personnes les plus aptes à remplir les différents postes. La première démarche de votre plan de recrutement doit comporter l'identification des besoins et des attentes pour chaque secteur d'activités. Sans cet exercice préalable, une campagne de recrutement de bénévoles ne saurait être efficace. Vous risqueriez de vous retrouver avec plusieurs personnes pleines de bonne volonté, désirant s'impliquer, mais pas nécessairement dans les secteurs où la radio en a besoin.

Cette section présente une série de questions à se poser afin de bien analyser ses besoins en matière de bénévoles et ainsi mieux planifier sa campagne de recrutement.

### 6.1 Pourquoi recruter?

Recruter, c'est aller à la recherche de nouveaux ou d'anciens bénévoles. C'est leur apprendre que vous existez et c'est les convaincre qu'ils auraient avantage à faire partie de votre groupe.

Votre radio recrute-t-elle de façon continue?

Que fait votre radio pour attirer de nouveaux bénévoles?

## **6.2 Avant la campagne de recrutement**

La vitalité de votre radio et l'impact positif de ses activités seront votre meilleure publicité auprès de la communauté. L'enthousiasme et le dynamisme de ses dirigeants sont des éléments directement liés au succès d'une campagne de recrutement.

Quel est l'état actuel de votre radio? Les bénévoles que vous avez en ce moment sont-ils étroitement liés ou non aux activités de votre station?

## **6.3 La participation**

Le niveau actuel de participation est-il excellent, bon, pauvre?

Quel est le taux de participation habituelle des bénévoles aux activités?

- nombre qui participent réellement;
- nombre prévu ou espéré;
- groupe d'âge moyen touché par les activités.

## **6.4 L'implication**

Quel est le niveau d'engagement de vos bénévoles?

- contribution aux activités de financement;
- contribution à la programmation;
- participation personnelle régulière;
- participation personnelle occasionnelle;
- sollicitation auprès de nouveaux bénévoles;
- partage des responsabilités;
- volonté d'influencer les orientations de la radio;
- aide à organiser les activités;
- participation au niveau du CA et des comités.

Combien y a-t-il de bénévoles dans votre radio?

- Dans quels secteurs œuvrent-ils?

## **6.5 La mise en marché**

Établissez le profil de votre station et les domaines où vous avez besoin de bénévoles, faites-en la promotion :

### **Qui?**

- Quelle clientèle visez-vous; précisez?
- Comment pouvez-vous la rejoindre?

### **Quoi?**

Il faut identifier qui pourrait devenir un bénévole efficace et quelles attitudes et quels intérêts correspondent à l'activité. Bien sûr, tout le monde ne peut remplir les

fonctions que vous recherchez, mais il est important de démystifier l'aspect « radiophonique » et de mettre en confiance les candidats potentiels.

- Énumérez vos besoins :

- Quels sont les postes à combler pour chaque besoin?

- Il faut bien connaître son produit pour pouvoir le présenter de façon attrayante à la clientèle visée. Quels sont les avantages? Qu'est-ce qui est unique ou différent dans ce que vous offrez?

## **6.6 Les étapes du recrutement**

Précisez les objectifs que vous voulez atteindre en fonction de la situation actuelle et du type de bénévoles que vous voulez recruter. Le choix des moyens vous permettra de déterminer comment et quelle forme prendra votre campagne.

### **À qui?**

- Choisissez des personnes dont les intérêts et priorités correspondent à vos besoins spécifiques :

- Définissez les habiletés que vous recherchez et partez à leur recherche :

Soyez spécifique et précisez clairement les tâches à accomplir lors du premier contact avec le candidat (évitez les « nous avons besoin d'aide, mais nous t'informerons plus tard ») :

- Précisez le nombre d'heures :

- Établissez un objectif mesurable pour chaque besoin :

Il faut tenir compte de la capacité de votre radio à pouvoir intégrer les nouveaux bénévoles. Possédez-vous les infrastructures nécessaires, les ressources humaines pour accueillir et encadrer les nouveaux venus?

### **Moyens?**

- Choix du ou des moyens pertinents (journaux, radio, affiches, conférences, dépliants, bouche-à-oreille, opération « portes ouvertes », bulletin...) :

### **Outils utiles lors de la planification**

- Liste des bénévoles de l'association et professions;

- liste de tous les résidants francophones;

- liste des francophiles;

- liste de candidats potentiels selon le profil recherché.

## **Quand?**

- Période de l'année;
- durée de la campagne.

## **Par qui, par quoi?**

- Liste des agents recruteurs et des coordonnateurs :
- Vos ressources financières :
- Vos ressources matérielles :

## **Le contrôle**

- Nomination d'un responsable de la campagne :
- Évaluation du déroulement et des résultats :
- Atteinte de l'objectif et modification de parcours :

## **Conclusion**

Nous venons de décrire les différentes étapes de la planification d'une campagne de recrutement. Recruter de nouveaux bénévoles exige beaucoup de temps et d'énergie. Votre campagne réussira mieux si vous êtes plusieurs à vous mettre à la tâche. Dans certaines régions, il faut considérer le haut taux de roulement des résidants. Dans ce cas, il sera de mise de développer une stratégie pour assurer un recrutement continu. Par exemple, chaque bénévole qui produit une émission devrait s'assurer de recruter un « adjoint » pour le remplacer le cas échéant. De plus, il faudra tenir compte qu'à certaines périodes de l'année, les bénévoles sont moins disponibles. À chaque nouvelle programmation ou renouvellement du conseil d'administration vous devrez informer la communauté de vos activités et de vos besoins en bénévoles.

Votre réseau d'information et surtout l'enthousiasme de vos bénévoles sont des éléments indissociables du succès de votre campagne.

Bon succès!

## **Section 7 - Gestion de conflits**

---

### **Introduction**

L'émergence de conflits à l'intérieur d'une radio n'est pas un phénomène inhabituel, bien au contraire! Ces situations font partie de la chaîne des relations sociales. Dans une organisation le conflit doit plutôt être considéré comme un phénomène normal et

naturel. Les gestionnaires passent d'ailleurs près de 25 % de leur temps à gérer les conflits. Il est donc important qu'ils développent et/ou améliorent un certain savoir-faire pour gérer les conflits se présentant dans l'organisation.

L'idée principale de cette section n'est pas de vous fournir des outils pour éliminer les conflits, tâche impossible, mais bien de vous présenter les éléments qui vous permettront de bien les gérer et ainsi de les rendre constructifs!

Nous tenons également à vous sensibiliser au concept de la gestion des conflits, de façon à ce que vous soyez plus en mesure d'anticiper ceux-ci et ainsi d'y réagir efficacement.

### **7.1 Qu'est-ce qu'un conflit?**

Un conflit est une situation dans laquelle plusieurs personnes ou groupes de personnes sont en désaccord et ont des intérêts différents. Le conflit est donc décrit comme étant un état d'opposition et de désaccord, incluant une rivalité mutuelle entre les parties en cause. Il y a donc conflit entre deux parties lorsque l'une d'entre elles n'obtient pas ce dont elle a besoin ou ce qu'elle désire et que chacune des parties tente de parvenir à son objectif final au détriment de l'autre. Cela implique donc que les deux parties aient des comportements explicites pour conclure à l'existence d'un conflit.

Règle générale, le conflit prend forme à partir des différences entre les personnes et les groupes. Cette situation est d'ailleurs le résultat de ces différences et non pas la cause de celles-ci.

### **7.2 Y a-t-il une différence entre conflits et problèmes?**

Il existe effectivement une différence entre un conflit et un problème. De façon générale, le conflit consiste en une opposition entre deux ou plusieurs personnes/groupes. Le problème n'implique pas nécessairement que deux parties soient en opposition (conflit) et de plus, il peut exister sans qu'on y appose le concept d'opposition et il peut concerner une ou plusieurs personnes. Le conflit, pour sa part, est presque toujours un problème en soi!

Prenons par exemple deux employés qui ont à communiquer afin de pouvoir accomplir efficacement leur travail. Depuis quelque temps ils ne se parlent plus ou presque. Le travail de chacun en souffre. Il y a donc un conflit entre ces personnes. Le gestionnaire n'est pas en conflit, mais il a un sérieux problème dont il devra s'occuper. Il devra donc gérer le conflit qui existe entre ces employés.

Notons également que les situations problématiques non résolues ont de fortes chances de dégénérer en un conflit majeur. En effet, le problème présent dans la radio aura un impact sur les autres employés; le problème non résolu pourra donc entraîner des conflits entre les employés. Par conséquent, il est tout aussi important de solutionner les situations problématiques. Ainsi, la méthode proposée pour gérer les conflits servira également à gérer diverses situations problématiques.

### **7.3 Quels sont les principaux types de conflits rencontrés?**

Il existe plusieurs types de conflits pouvant être classifiés de différentes façons. Pour des fins pratiques, nous en avons retenu quatre principaux types :

- Les conflits entre deux ou plusieurs employés;
- les conflits entre un individu et son groupe;
- les conflits entre différents groupes d'employés;
- les conflits entre un (des) employé(s) et l'administration de l'organisation.

#### **7.4 Quelles sont les principales causes de conflits?**

Les causes de conflits sont multiples et peuvent provenir de sources différentes. Les principales sources de conflits sont généralement de nature personnelle ou organisationnelle.

Afin de vous permettre de mieux cerner la nature du conflit et de ses causes principales, nous vous présentons une liste des sources majeures de différends :

- Manque de communication entre les parties;
- incompatibilité ou divergence des objectifs entre les parties;
- divergence au niveau des croyances, opinions et valeurs;
- l'empiètement des responsabilités;
- différences d'intérêts;
- rivalité entre les individus ou les groupes;
- incompatibilité de personnalité entre les parties;
- ressources limitées que doivent se partager les parties en conflit;
- les normes et les standards de rendement d'un individu ne sont pas conformes à ceux de l'ensemble des intervenants;
- les rôles de chacun ne sont pas bien définis.

#### **7.5 Dois-je intervenir dans le conflit?**

La décision d'intervenir ou non dans le conflit est très importante. Le gestionnaire doit analyser la situation très sérieusement avant de prendre la décision d'intervenir ou non puisque cela aura un effet certain sur l'impact du conflit au niveau organisationnel.

Les conflits peuvent avoir un impact positif bien qu'ils aient longtemps été perçus de façon strictement négative.

La façon dont le conflit est géré déterminera si son issue sera positive ou négative. Un conflit qui prend de plus en plus d'ampleur et qui est négligé par le gestionnaire, risque d'avoir un impact négatif sur les employés et l'organisation. En effet, les conflits non résolus peuvent entraîner de graves problèmes internes. À l'inverse, un conflit de moindre importance entre deux employés peut s'avérer négatif pour le groupe et l'organisation si le gestionnaire s'y immisce trop rapidement. Le gestionnaire devra donc faire preuve de discernement et analyser la situation avant d'aborder un conflit! Règle générale, il est souvent de mise de ne pas écarter les situations conflictuelles, car elles ont souvent des impacts négatifs sur l'organisation.

**Le conflit est positif lorsqu'il :**

- permet la clarification d'une situation ou d'une problématique importante;
- résulte dans la résolution de problèmes;
- augmente l'implication des individus dans des activités qui sont importantes pour eux;

- aide à créer un esprit de cohésion entre les personnes en partageant le conflit, tout en célébrant la résolution du conflit et par le fait même en apprenant davantage à propos de l'autre partie;
- aide les individus à progresser au niveau personnel et organisationnel;
- aide les individus à appliquer ce qu'ils ont appris de ce conflit dans des situations futures.

#### **Le conflit est négatif lorsqu'il :**

- réduit l'efficacité des groupes ou des personnes en conflit (et parfois même du personnel qui les entoure);
- mine le moral des gens ou renforce une estime de soi déjà faible;
- concentre le groupe sur lui-même, tout en augmentant la cohésion interne et diminuant du même coup la coopération de groupe;
- accentue les différences de valeurs;
- produit des comportements irresponsables et regrettables;
- augmente le niveau de stress du personnel et des parties impliquées;
- nuit au rendement attendu des employés en dispersant les énergies.

#### **7.6 En tant que gestionnaire, comment puis-je gérer les conflits de façon efficace?**

Il n'existe malheureusement pas de formule miracle pour régler l'éventail des conflits pouvant survenir au sein de votre organisation. Dans cette section, nous avons choisi la résolution de problèmes ou collaboration comme stratégie privilégiée pour intervenir dans les conflits. Cette méthode a l'avantage d'être précise et de donner une ligne directrice au gestionnaire.

L'application de la méthode proposée ci-dessous (7.7) ainsi que son efficacité reposent en grande partie sur le gestionnaire. À ce sujet, celui-ci doit prendre conscience que sa personnalité aura un impact déterminant dans la façon de gérer le conflit, et ce même s'il utilise la méthode proposée. Certains gestionnaires, par exemple, se sentent tellement mal à l'aise devant les conflits qu'ils préfèrent les fuir et agir comme s'ils n'existaient pas. Toutefois, cette façon de procéder a souvent un impact négatif sur l'organisation et les employés et, par conséquent, est fortement déconseillée. D'autres gestionnaires utiliseront la méthode proposée, mais leur réticence à affronter les conflits les amènera à ne pas écouter les parties en cause. Le gestionnaire doit donc auto-évaluer son style d'intervention habituelle, les solutions qu'il propose et la pertinence de celles-ci dans le contexte problématique.

#### **7.7 Méthodes de résolution de conflits**

Nous vous proposons une méthode de résolution de conflits de nature organisationnelle. Cette méthode pourra également s'appliquer à toute autre situation problématique de moindre importance.

#### **La méthode proposée comprend les étapes suivantes :**

1. Identification et définition du problème;
2. Génération de solutions (remue-méninges);
3. Évaluation des solutions possibles;
4. Choix d'une solution;

5. Mise en oeuvre de la solution choisie;
6. Évaluation des résultats.

En premier lieu, cette méthode devrait être utilisée par le gestionnaire en guise de préparation et ensuite en étroite collaboration avec les parties impliquées dans le conflit/problème (rencontre individuelle ou rencontre des deux parties impliquées).

### **Étape I Identification et définition du problème**

Avant de sauter à pieds joints dans la gestion du conflit, il est important d'identifier et de définir le problème. De cette façon, le gestionnaire s'assure que l'on aborde le problème et non seulement ses symptômes. Voici quelques exemples de questions auxquelles vous devrez répondre.

- Est-ce qu'il y a réellement un conflit/problème?
- En quoi consiste le conflit/problème (identification)?
- Décrivez le conflit/problème ayant cours dans votre organisation?
- Depuis quand ce conflit/problème persiste-t-il?
- Quel est l'impact du conflit/problème sur le groupe, les individus ou le personnel les entourant? L'impact était-il différent au début du conflit/problème? Est-ce que la situation s'est aggravée?
- De quelle nature est le conflit (personnelle, organisationnelle)?
- Suivant votre opinion et votre connaissance de la situation, quelles sont les causes probables du conflit?
- Quels sont les comportements des parties en conflit? Sont-ils négatifs ou positifs?
- Quel est l'impact du conflit sur le groupe, sur le rendement des employés, etc?
- Le groupe a-t-il la maturité nécessaire pour régler lui-même les conflits qui s'y produisent?
- En tant que gestionnaire, quel problème (ex. : faible performance) croyez-vous que ce conflit engendre?
- Quel objectif voulez-vous atteindre en intervenant dans ce conflit?

### **Tenez-vous en aux faits!**

Abstenez-vous donc d'interpréter les gestes et pensées des parties en conflit. Ces situations sont en général de nature émotionnelle et donc subjective. Il est préférable de ne s'en tenir qu'aux faits à cause de leur nature observable et objective.

Les informations recueillies lors de cette étape vous permettront de cerner et de décrire la situation. À partir de cette analyse, vous aurez recueilli les informations nécessaires pour prendre la décision d'intervenir ou non, pour choisir votre mode d'intervention (rencontre individuelle des parties, rencontre des deux parties, etc.) et pour préciser l'objectif que vous visez dans la gestion du conflit.

Si vous décidez de ne pas intervenir et d'attendre, assurez-vous de garder un œil vigilant sur la situation et d'analyser la situation une seconde fois si le conflit persiste. Généralement, une telle situation nécessite que le gestionnaire y intervienne pour la résoudre.

Si vous organisez une rencontre avec les parties, demandez à chacune de préciser de façon concrète son point de vue sur le conflit ou le problème. Si la situation s'avère trop tendue entre les deux parties, il serait peut-être préférable de les rencontrer séparément. Le gestionnaire peut aussi préciser et décrire le conflit aux parties concernées sans toutefois y entrer trop en profondeur. Il est également important de rappeler que le gestionnaire joue un rôle de médiateur et de modérateur entre les deux parties.

## **Étape II Génération de solutions (remue-méninges)**

Pensez à des solutions possibles, peu importe si elles vous apparaissent irréalistes ou farfelues. À cette étape, l'important est de générer le plus de solutions possibles. Il est recommandé de les tenir par écrit afin de ne pas les oublier dans les étapes suivantes.

À ce stade, vous pouvez impliquer les parties en conflit. Elles ont certainement de bonnes idées à suggérer. De plus, elles sentiront qu'elles font partie du processus et les habiletés apprises leur permettront de mieux faire face à des situations semblables dans l'avenir.

## **Étape III Évaluation des solutions possibles**

Il est maintenant temps d'évaluer vos solutions. Certaines vous apparaîtront immédiatement comme irréalisables. Pensez-y sérieusement avant d'éliminer quelque solution que ce soit. Si cette tâche vous apparaît ardue, vous pouvez dresser une liste des avantages et des désavantages qu'elle comporte. Ainsi, il sera plus facile d'évaluer la pertinence de chaque solution. Vous pouvez également évaluer les solutions en les classant en trois catégories, soit :

- Solution retenue;
- solution retenue avec réserve;
- solution rejetée.

Encore une fois, il est recommandé de faire participer les parties en conflit. Il est important que les individus développent leurs habiletés de résolution de problèmes.

## **Étape IV Choix d'une solution**

Après avoir évalué les avenues possibles, il vous importe maintenant d'arrêter votre choix sur une solution précise. Pour arrêter votre choix, vous devrez garder en tête les objectifs précis de votre démarche.

Nous vous suggérons également de collaborer avec les parties en conflit pour arriver au choix d'une solution. Une solution imposée risque fort d'être mal acceptée. Il vaut donc mieux que les issues proviennent des parties en conflit puisque ce sont elles qui seront touchées lors de la mise en œuvre de la solution.

## **Étape V Mise en œuvre de la solution choisie**

Cette étape nécessite que le gestionnaire précise les objectifs poursuivis, les particularités de la mise en œuvre de la solution choisie et établisse un délai précis pour l'atteinte des objectifs. Les parties en conflit et le gestionnaire devraient pouvoir discuter librement de cette étape.

## Étape VI Évaluation des résultats

À titre de gestionnaire, vous devrez faire un suivi et évaluer si la solution choisie a atteint les résultats escomptés. Est-ce que vos objectifs ont été entièrement atteints dans le délai fixé?

### 7.8 Stratégies de communication

La gestion de conflit amène régulièrement le gestionnaire à rencontrer les parties en conflit, individuellement ou en groupe. Or, pour rendre cette rencontre efficace, le gestionnaire a intérêt à développer certaines stratégies de communication nécessaires à la résolution de problèmes. Voici, présentées de façon sommaire, certaines stratégies de communication qui pourraient vous être d'une grande utilité pour atteindre vos objectifs.

- Écoutez activement (absence de préjugés, attitude d'ouverture, respect, etc.);
- Abstenez-vous de porter des jugements;
- Ne vous occupez que du comportement actuel;
- Soyez attentif aux comportements non verbaux;
- Parlez toujours à la première personne (JE au lieu de TU);
- Faites preuve de franchise, évitez la manipulation;
- Choisissez vos mots avec prudence;
- Reformulez dans vos mots ce que vous entendez;
- Utilisez les techniques d'écoute active (écoutez ce qui est dit ainsi que les sentiments derrière les mots et surtout vérifiez auprès de la personne si vous avez bien compris le message);
- Faites attention aux questions (interrogatoire, questions à double sens, etc.);
- Utilisez à bon escient les instants de silence (laissez à la personne le temps de réfléchir);
- Ne craignez pas de dire à l'autre qu'il a peut-être raison;
- Évitez d'interpréter la motivation des autres;
- Abstenez-vous de donner des conseils qui de toute façon risquent fort de ne pas être suivis.

Outre ces stratégies de communication, nous avons inclus en annexe 1 une liste de six (6) profils de gens « difficiles », ceux que vous ne savez pas vraiment comment aborder. Ces profils devront plutôt être utilisés pour des fins d'information et comme guides pouvant vous aider à améliorer la communication, que comme une réalité absolue.

### 7.9 Erreurs souvent commises dans la gestion de conflits

Les gestionnaires aux prises avec des conflits/problèmes de toutes sortes y réagissent souvent avec une grande rapidité ou, au contraire, avec une lenteur excessive et commettent souvent des erreurs qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs. Nous vous présentons une liste d'erreurs communément commises par les gestionnaires lors de la gestion de conflits. Évaluez votre style d'intervention et

repérez les erreurs qui vous semblent familières. Tentez également d'y remédier dans la mesure du possible.

- Une préparation inadéquate;
- Gestion de conflits de façon à ce qu'il y ait un gagnant et un perdant (optez plutôt pour le principe gagnant/gagnant);
- Utilisation de comportements intimidants;
- Impatience;
- Perte de contrôle sur le plan des émotions;
- Trop de paroles et pas assez d'écoute;
- Argumentation par rapport à influence;
- Ignorance du conflit.

## **Annexe 1 - Six profils de gens difficiles**

### **1. LE CHAR D'ASSAUT**

#### **A. Son comportement**

- Charge, attaque ouvertement, attaque en accusant;
- Voit dans ses victimes des êtres inférieurs;
- Possède un pouvoir immense en situation interpersonnelle;
- Son comportement provoque confusion, fuite ou sentiment d'impuissance, de frustration.

#### **B. Comprendre le comportement; les déterminants**

- Éprouve un fort besoin de prouver son droit à lui-même ainsi qu'à autrui;
- Est certain de ce qu'autrui doit faire;
- Valorise l'agressivité et la suffisance;
- S'attend d'un comportement de fuite ou d'évitement chez autrui.

#### **C. Comment le gérer**

##### **Défendez-vous :**

- Laissez-lui le temps de se calmer;
- Ne vous embarrassez pas de formules de politesse;
- Captez son attention en l'appelant par son nom;
- Faites-le s'asseoir;
- Parlez en votre propre nom : «À mon avis...»;
- Évitez l'affrontement : ne lui coupez pas la parole;
- Soyez disposé à vous montrer amical; tenez tête à ce tyran, il vous offrira son amitié.

### **2. LE SOURNOIS**

#### **A. Son comportement**

- Reste toujours ouvert;
- Tire à l'aveuglette;

- Se sert de sous-entendus, de coups de griffe, de taquineries malveillantes.

## **B. Comprendre le comportement; les déterminants**

- Comme le char d'assaut, est certain de ce que l'autre doit faire et penser;
- Formule des attentes irréalistes à l'égard des autres;
- Une maxime : dévaloriser et tourner au ridicule pour renforcer son sentiment de contrôle;
- Préfère l'attaque sournoise.

## **C. Comment le gérer**

- Amenez-le à découvert;
- Vous vous moquez de moi?;
- Dois-je comprendre que vous n'êtes pas d'accord?;
- Appelez-en au groupe;
- D'autres sont-ils du même avis?;
- Solutionnez le problème;
- Réservez du temps à la résolution du problème : cela neutralisera le sournois.

## **3. L'EXPLOSEUR**

### **A. Son comportement**

- Pique des crises;
- Explose souvent lors de discussions de prime abord amicales et rationnelles.

### **B. Comprendre le comportement; les déterminants**

- Répond soudainement, de façon presque automatique;
- S'emporte, puis viennent les blâmes et les soupçons;
- Présente un degré moindre de maîtrise de soi que le char d'assaut ou le sournois;
- C'est un moyen d'assurer son pouvoir comme lorsqu'il était enfant.

### **C. Comment le gérer**

- Laissez-lui le temps de se calmer, de se ressaisir;
- Captez son attention;
- Au besoin, levez-vous et criez son nom;
- Prenez-le au sérieux;
- Dès que vous aurez capté son attention, dites «Je vois que vous y accordez autant d'importance que moi. Je suis prêt à en discuter, mais pas comme ça»;
- Interrompez l'interaction;
- Prenez du temps pour vous calmer. Autant que possible, poursuivez la discussion en privé.

## **4. L'ÉTERNEL PLAIGNANT**

### **A. Son comportement**

- S'assied habituellement parce qu'il sait que ce sera long;
- Enchaîne les phrases avec des et et des mais.;
- Ne provoque pas la peur;
- Trouve à redire à tout.

## **B. Comprendre le comportement; les déterminants**

- Il se voit comme impuissant, normatif et parfait;
- Impuissant : est convaincu que ce qui lui arrive est la faute de l'autre;
- Normatif : trouve qu'on abuse de lui; a son idée sur la façon dont il faut faire les choses;
- Parfait : se plaindre lui permet de paraître irréprochable, innocent et moralement parfait, du moins à ses yeux. Il est important de renforcer sa croyance en la non-responsabilité.

## **C. Comment le gérer**

- Sachez écouter : l'écoute lui permet de donner libre cours à ses sentiments. Être entendu peut soulager son sentiment de rejet et d'impuissance;
- Reconnaissez-le;
- Résumez ce que vous pensez être ses principales préoccupations;
- Interrompez-le;
- Interrompez le plaignant avec courtoisie mais fermeté;
- Précisez les faits;  
Il se sert de «toujours» et «jamais». Placez-lui les faits sous le nez;
- Marquez votre désaccord;
- Si vous avouez que vous êtes fautif, vous renforcerez la certitude qu'il a d'être irréprochable.

# **5. LE DÉFAITISTE**

## **A. Son comportement**

- Bloque la situation par des «ça ne marchera pas», «ce n'est pas la peine», «on a déjà essayé ça», etc;
- Habituellement fait preuve d'un négativisme très prononcé et dérange le groupe

## **B. Comprendre le comportement; les déterminants**

- Est convaincu que sa destinée lui échappe, comme le plaignant;
- Est incapable de surmonter la plus petite déception sur le plan humain;
- Croit en ses forces paralysantes (son blocage n'est pas intentionnel).

## **C. Comment le gérer**

- N'entrez pas dans le jeu;
- Affichez un optimisme réaliste «Je crois malgré tout...»;
- Évitez les solutions prématurées. Le défaitiste en profiterait pour les torpiller;
- Ensemble anticipez le pire;

- Disposez-vous à agir seul «Je vais le faire moi-même. Si quelqu'un veut m'aider, j'en serais très heureux».

## **6. LA BOUCHE COUSUE**

### **A. Son comportement**

- Se tait quand on attend une réponse;
- Devient muet comme une carpe si on lui demande des éclaircissements.

### **B. Comprendre le comportement; les déterminants**

- Tantôt un moyen de faire face aux situations potentiellement douloureuses; tantôt un moyen d'évasion;
- Son retrait est difficile à interpréter. Il faut le faire parler.

### **C. Comment le gérer**

- Posez des questions ouvertes;
- Observez un silence amical;
- N'occupez pas toute la place. Ne renforcez pas le comportement en poursuivant la conversation;
- Exprimez ce qui se passe «J'étais certain que vous aviez quelque chose à dire, Suzanne»;
- Reformulez au besoin;
- Détendez-le. Personne n'est à l'abri d'une panne d'expression;
- Ménagez le temps voulu si vous avez affaire à ce genre de personne. Prévoyez suffisamment de temps.

Source : Programme de perfectionnement pour femmes cadres (1989). Les conflits, le stress et l'organisation du temps. Université de Moncton, Éducation permanente : Moncton.

## **Références**

- Callahan, R. E. et Fleenor, C. P. (1988). Managing Human Relations. Concepts and Practices. Merrill Publishing Company : Colombus.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. et Shaw, J. B. (1990). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company : Boston.
- Programme de perfectionnement pour femmes cadres (1989). Les conflits, le stress et l'organisation du temps. Université de Moncton, Éducation permanente : Moncton.

## **Section 8 - Comment établir une échelle salariale**

---

## Introduction

La rémunération est un aspect des conditions de travail qui revêt une importance des plus cruciales, et ce tant pour l'employé que pour l'employeur. Or, le processus menant à l'établissement d'une échelle salariale en est un d'analyse et de décisions importantes qui sont parfois difficiles à prendre. L'évidence d'inégalités totalement injustifiées, de même que les nombreuses conséquences négatives engendrées par ces iniquités, rendent d'autant plus cruciale l'exigence d'une définition plus rationnelle et objective des échelles salariales. Ainsi cette activité est primordiale à une saine gestion des ressources humaines ainsi qu'à une gestion efficace des finances.

Pourquoi est-il important d'établir une échelle salariale? En premier lieu, cela permet d'éviter toutes formes de discrimination salariale et du même coup, de soustraire aux lois d'équité salariale en vigueur dans la majorité des provinces canadiennes. Les femmes et les hommes doivent donc être rémunérés en fonction d'un barème unique, sans égard au sexe ou à d'autres éléments discriminatoires. Le non-respect des législations canadiennes et provinciales en matière d'équité et de discrimination salariale peut même entraîner des poursuites judiciaires.

L'établissement d'échelles salariales sert également à assurer l'équité interne, soit celle entre les employés au sein d'une même organisation, l'équité externe qui permet à l'organisation d'être compétitive par rapport au marché et l'équité individuelle qui indique jusqu'à quel point l'organisation accordera de l'importance à certaines caractéristiques personnelles dans la détermination de ses échelles salariales.

Aux niveaux financier et stratégique, cela permettra à l'organisation d'exercer un contrôle plus efficace sur ses coûts de fonctionnement et de mieux prévoir les budgets dont elle aura besoin. De plus, ce processus permettra à l'organisation de définir plus précisément ses stratégies et ses objectifs.

### 8.1 En premier lieu

Tout au long de ce processus décisionnel, il est important de constamment garder en vue les objectifs et les besoins définis lors de cette étape.

#### **Définir quels sont les objectifs précis de la radio face à l'implantation d'une nouvelle échelle salariale.**

Quels objectifs veut-on atteindre en établissant ou en redéfinissant les échelles salariales? Est-ce que l'on veut demeurer compétitif afin de garder les employés et diminuer le taux de roulement? L'organisation veut-elle s'assurer de respecter les lois en matière d'équité salariale? Veut-on s'assurer d'une bonne relation entre les employés et éviter les problèmes liés aux comparaisons d'échelles salariales? L'organisation veut-elle récompenser l'ancienneté afin de garder ses employés plus longtemps?

Il est également important que les politiques et pratiques de rémunération soient cohérentes avec les autres activités de gestion des ressources humaines. Par exemple, le fait d'offrir des salaires compétitifs dans le but de s'assurer une main-d'œuvre durable et de qualité n'atteindra son objectif que si le recrutement et la sélection d'employés sont bien effectués.

### **Définir les ressources financières disponibles pour le personnel.**

Le budget de l'organisation doit être analysé afin de déterminer les ressources financières disponibles. Si l'organisation ne dispose pas de ressources financières suffisantes, elle devra se poser certaines questions du genre : Est-ce que la structure du personnel devrait ou peut être remaniée? Est-ce que certains postes peuvent être jumelés? Est-ce que certaines tâches peuvent être effectuées par des bénévoles, des consultants, des étudiants? Est-ce que l'on peut amasser plus d'argent par la publicité, les levées de fonds, etc?

### **Définir les besoins particuliers de la radio en matière de personnel.**

Quels sont les postes pour lesquels l'organisation voudrait embaucher du personnel permanent? De qui l'organisation a-t-elle essentiellement besoin pour bien fonctionner? Par exemple, si la bonne marche de l'organisation dépend du succès de la vente de publicité, l'organisation favorisera-t-elle le poste de vendeur de publicité en raison des responsabilités importantes qu'il comporte, et ainsi y accordera-t-elle un salaire plus élevé afin de demeurer plus compétitive face aux secteurs privé et public?

### **Aviser les employés concernés s'il y a restructuration des échelles salariales déjà en place.**

Il est également important de les rassurer quant aux objectifs poursuivis et aux conséquences qui en découleront. Généralement, il est très rare qu'il y ait une diminution de salaire après le remaniement des échelles salariales. Si vous décidez de souscrire à ce principe, il est avantageux pour votre organisation d'en avertir vos employés.

## **8.2 Les trois (3) principes de rémunération**

Idéalement, les échelles salariales devraient être établies en intégrant trois (3) principes de rémunération : l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle.

**L'équité interne** met l'accent sur la prise en considération des exigences relatives des différents emplois afin d'établir des salaires équitables entre les employés de l'organisation. Elle établit donc une comparaison des différents emplois afin de déterminer la valeur de l'apport de chacun à la réalisation des objectifs de l'organisation. Entre autres, cette façon de procéder pour établir des échelles salariales permet à l'organisation d'éviter les conflits liés à la comparaison des salaires entre les employés et de respecter les lois en matière d'équité salariale. Toutefois, il s'agit là d'un processus relativement long et complexe puisqu'il nécessite d'effectuer l'analyse et la description des emplois (fonctions et responsabilités), l'évaluation des emplois, et finalement d'établir une hiérarchisation des emplois.

**L'équité externe** a pour objectif d'établir une échelle salariale qui soit compétitive par rapport au marché. Elle met l'accent sur la détermination du degré de compétitivité désiré comparativement aux marchés concurrents et similaires. Le processus requis se fait assez rapidement et implique principalement la définition des marchés concurrents ainsi que la tenue d'une enquête de rémunération auprès de ceux-ci.

**L'équité individuelle** a pour objectif d'établir des échelles salariales équitables par rapport à la contribution des employés. Cela implique donc la prise en considération

de diverses caractéristiques individuelles (expérience, années de services, etc.) dans l'établissement des échelles salariales et dans les critères d'augmentation de salaire. Vous ne pouvez toutefois pas choisir de prioriser uniquement l'équité individuelle, à moins que vous ne connaissiez déjà les bornes minimales et maximales des échelles salariales. Étant donné que le principe d'équité individuelle ne permet pas d'établir les bornes minimales et maximales des échelles de salaires, vous devrez d'abord avoir choisi l'équité interne ou externe (puisque ces principes nous permettent d'établir les bornes) et ensuite y ajouter, à votre choix, le principe d'équité individuelle.

Les organisations de grande taille intègrent généralement ces trois principes. Toutefois, compte tenu de diverses contraintes, il est souvent impossible de mener ce processus en son entier. L'organisation devra décider du ou des principes d'équité qu'elle favorisera en fonction, d'une part, des objectifs qu'elle veut atteindre en établissant des échelles salariales et, d'autre part, du temps et des ressources (humaines et financières) qu'elle tient à investir dans cette activité. En général, les organisations de petite taille accordent la priorité à l'équité externe de façon à rendre les salaires aussi compétitifs que possible, et parfois à l'équité individuelle afin de récompenser certaines caractéristiques personnelles des employés. Dans cette section, nous ne traiterons que de l'équité externe et de l'équité individuelle.

### **8.3 Comment assurer l'équité externe**

L'échelle salariale établie en fonction de l'équité externe a pour objectif d'être concurrentielle et ajustée aux normes en vigueur dans votre secteur. Les concurrents et les organisations similaires sont donc une source précieuse d'information sur les salaires convenant aux différents postes, selon les divers niveaux de responsabilité qui y sont rattachés.

Voici les principales étapes à suivre :

#### **Étape 1**

Définir les marchés concurrents et similaires à votre organisation avec lesquels vous voulez et devez vous comparer. Vous devrez tenir compte des variables suivantes : le marché du travail, votre secteur d'activité, la taille de votre organisation et sa localisation. Il est important que l'organisation compare les salaires avec ceux d'organisations semblables (autres radios communautaires et/ou autres organisations à but non lucratif ayant des emplois très semblables). Elle pourra aussi se comparer avec des compétiteurs privés et publics afin de mieux évaluer la compétitivité du marché. Quelques exemples d'organisations avec lesquelles vous pouvez vous comparer sont inclus à l'annexe 1.

#### **Étape 2**

Repérer un certain nombre d'organisations. Ensuite, il suffit d'appeler ou d'écrire à ces organisations afin de leur demander des informations sur leurs échelles salariales ainsi que sur les types de bénéfices accordés, de même que leurs coûts. Cette démarche doit être entreprise pour chaque emploi. Assurez-vous que leurs descriptions de tâches correspondent aux vôtres. Le titre d'un poste est souvent trompeur!

Il faut également noter que le ministère du Travail de votre province peut vous fournir de l'information sur les échelles salariales de divers postes.

Afin de faciliter la cueillette d'informations nécessaires à cette étape, veuillez consulter l'annexe 2.

### **Étape 3**

Prendre des informations sur le coût de la vie dans leur région (si celle-ci diffère de la vôtre), ceci afin de pondérer les différences notables observées entre les régions.

### **Étape 4**

Résumer les informations recueillies dans un tableau où vous indiquerez les niveaux les plus faibles et les plus élevés, ainsi que la moyenne pour chaque poste. La liste des avantages sociaux offerts devrait aussi faire partie de ces tableaux de même que le coût de la vie prévalant dans les régions respectives. Un tel tableau d'information est présenté à l'annexe 3.

### **Étape 5**

Les informations sont recueillies et vous avez maintenant une idée générale des échelles salariales offertes pour chaque poste de l'organisation. Votre enquête de rémunération auprès des autres organisations démontrera probablement d'importantes différences d'échelles salariales pour certains postes. Dans ces cas, déterminez le taux moyen ou médian offert par le marché afin de le comparer au vôtre.

Comparez ensuite les échelles salariales en vigueur sur le marché à celles que vous avez déjà dans votre organisation et analysez les différences observées. Cela déterminera votre niveau actuel de compétitivité. Les résultats de ces comparaisons peuvent être disposés sur un graphique ou un tableau.

### **Étape 6**

Afin de chiffrer l'échelle salariale de chaque poste, il est nécessaire de considérer :

- les données recueillies lors des enquêtes de rémunération;
- le niveau de compétitivité désiré et possible (selon votre analyse budgétaire);
- l'état de l'offre et de la demande de main-d'œuvre sur le marché du travail puisque cela aura une incidence sur l'aspect des bornes à l'intérieur desquelles le niveau de salaire sera déterminé.

Le but de cette tâche n'est pas d'imiter ce que les autres organisations offrent, mais bien de déterminer le taux de compétitivité que vous voulez et pouvez offrir en matière de salaires.

Établir les bornes précises pour chacun des postes pour lesquels vous avez tenu une enquête de rémunération.

En général, la borne inférieure constitue le salaire offert aux personnes à l'embauche et ne possédant pas ou peu d'expérience pour l'emploi. Le centre de la borne correspond généralement au salaire moyen versé pour un employé ayant un rendement satisfaisant ou supérieur et comptant un certain nombre d'années de

service (devant être déterminé par l'organisation). Pour ce qui est de la borne supérieure, elle correspond généralement au niveau maximum que l'employé peut atteindre lorsque les années de service, l'expérience ou le rendement le justifient.

Habituellement, le maximum de l'échelle salariale doit être d'environ  $\pm 10$  à  $\pm 30$  % supérieur à la borne inférieure. Ainsi, si le minimum pour un poste de secrétaire est de 20 000 \$, le maximum de cette échelle devrait se situer entre 22 000 \$ et 26 000 \$.

Après avoir terminé ces étapes, vous avez établi les niveaux de rémunération que l'organisation accordera aux divers emplois. Vos échelles salariales sont donc établies pour chaque poste. L'organisation doit ensuite décider si elle accordera le même salaire (taux unique) à tous les titulaires d'un emploi ou si les salaires varieront d'une personne à l'autre à l'intérieur de l'échelle et cela selon des caractéristiques individuelles telles que l'expérience ou les années de services. L'organisation fait donc face à deux options :

### **Option 1**

Terminer le processus d'établissement des échelles salariales sans reconnaître certaines caractéristiques individuelles. Ce faisant, vous n'aurez pas d'indications pour justifier le niveau auquel l'employé sera payé et vous n'aurez aucun critère sur lequel baser les augmentations de salaires.

Vous devrez donc déterminer le taux moyen de l'échelle (moyenne entre les deux bornes) et accorder ce salaire à l'employé. Vous devrez baser les augmentations de salaire en fonction du coût de la vie. Si vous choisissez cette option, vos échelles salariales sont terminées.

### **Option 2**

Choisir de prioriser l'équité individuelle et ainsi reconnaître certaines caractéristiques individuelles dans les échelles salariales. Vous pourrez ainsi déterminer les critères (caractéristiques individuelles) justifiant le niveau auquel l'organisation payera l'employé. Reprenons l'exemple de la secrétaire dont l'échelle salariale se situe entre 20 000 \$ et 26 000 \$. Sur quels critères l'organisation se basera-t-elle pour lui accorder un salaire de 22 000 \$ ou de 25 000 \$ par exemple? Ces critères constitueront également les critères d'augmentation de salaire. Si vous choisissez cette option, passez à la partie 8.4.

**NOTE : Il est fortement recommandé d'intégrer certaines caractéristiques individuelles dans la réalisation de vos échelles salariales. Cette façon de procéder est plus complète et ajoute un élément de motivation à l'emploi.**

#### **8.4 Comment assurer l'équité individuelle**

En choisissant de reconnaître certaines caractéristiques individuelles, cela vous permettra :

- D'établir les échelles salariales en fonction de la ou des caractéristiques choisies;

- de spécifier les critères d'augmentation de salaires;
- de déterminer les échelons de salaire et ainsi déterminer le montant des augmentations de salaire en fonction des caractéristiques choisies.

Comme vous le savez certainement, les caractéristiques individuelles telles que le sexe, le nombre d'enfants à charge, le niveau d'endettement de l'employé, l'achat d'une nouvelle maison, ou autres du même type ne doivent absolument pas être considérées dans l'établissement des échelles salariales.

Notez toutefois qu'il peut parfois être difficile d'inclure ces caractéristiques individuelles comme critères d'augmentation de salaire lorsqu'il y a incertitude quant aux budgets futurs. Advenant des diminutions considérables de votre budget, serez-vous toujours capable d'accorder une augmentation de salaire en fonction des années de services par exemple?

Si vous désirez reconnaître certaines caractéristiques individuelles dans l'établissement des échelles salariales, voici les étapes principales à suivre :

### **Étape 1**

Choisir la (les) caractéristique(s) individuelle(s) que l'organisation désire reconnaître chez ses employés. Ce choix devrait être fait en fonction des objectifs établis lors de l'étape 1 de ce guide. Par exemple, les échelles salariales fondées sur l'ancienneté favorisent la stabilité du personnel. D'autre part, les échelles salariales où l'on reconnaît l'expérience pourront attirer des candidats plus expérimentés et de meilleure qualité lors du processus de sélection.

### **Étape 2**

Si une enquête de rémunération (équité externe) a été effectuée auparavant, il est important de vérifier les informations recueillies auprès des autres organisations quant à ces caractéristiques.

### **Étape 3**

Établir un graphique indiquant le salaire offert en fonction de la caractéristique individuelle choisie (ex. : ancienneté). L'échelle salariale déjà établie pour chaque emploi déterminera le salaire le plus bas et celui le plus élevé du graphique. Des informations concernant le poste, l'échelle salariale, la caractéristique individuelle et les conditions d'accès doivent être précisées dans le graphique. Un exemple de graphique est inclus à l'annexe 4.

Pour établir le graphique de l'annexe 4, il faut suivre les étapes suivantes :

1) L'organisation doit définir les critères permettant d'atteindre un niveau plus élevé de salaire. Par exemple, l'employé atteindra-t-il un niveau plus élevé de salaire après 3 mois, 6 mois ou un an de travail? Atteindra-t-il le maximum de l'échelle salariale après 2 ans, 6 ou 8 ans? Il va sans dire que ces choix doivent être faits en tenant compte du budget de l'entreprise.

Lorsque l'organisation favorise l'ancienneté en vue d'obtenir une certaine stabilité en matière de personnel, les étapes à suivre pour l'obtention d'un salaire plus élevé peuvent généralement être franchies à un rythme plus rapide au début de l'emploi (aux 6 mois par exemple), pour s'espacer de plus en plus par la suite. Par contre,

puisque ces étapes agiront également comme critères d'augmentation de salaire, il ne faudrait pas déterminer une période trop longue (plus d'un an) avant que l'employé puisse gravir un échelon.

2) Est-ce que certaines conditions seront requises pour accéder au niveau plus élevé de salaire? Par exemple, l'organisation veut bien reconnaître l'ancienneté des employés dans son échelle salariale, à condition que le rendement de l'employé soit jugé satisfaisant pour y accéder. Le rendement individuel constitue d'ailleurs la condition d'accès la plus fréquemment utilisée. Ceci implique toutefois que le processus d'évaluation en place dans l'organisation soit objectif et efficace, et qu'il soit effectué sur une base annuelle ou semi-annuelle (selon les critères déterminés à l'étape précédente).

3) L'organisation doit ensuite décider des niveaux de salaire accordés selon les critères retenus. Par exemple, à l'embauche, l'organisation offre le niveau de base de l'échelle salariale, soit 20 000 \$. Après une période de six (6) mois (critère d'ancienneté = caractéristique), et à condition que l'employé ait un rendement satisfaisant (condition), le salaire augmentera d'un échelon. Le salaire augmentera-t-il de 20 000 \$ à 23 000 \$, de 20 000 \$ à 20 500 \$, de 20 000 \$ à 25 000 \$, etc. L'organisation doit donc décider des salaires à chaque échelon d'ancienneté tout en prenant le budget en considération.

La détermination des échelons se fait à la discrétion de l'organisation. Toutefois, cela devrait être fait en accord avec les objectifs poursuivis par l'établissement des échelles salariales. Si l'objectif principal est de diminuer le taux de roulement, l'organisation devra évaluer le sien, les raisons de départ et surtout préciser la période critique où les employés quittent leur emploi pour rejoindre les rangs d'une autre organisation.

#### Exemple 1

Les employés quittent généralement la radio après une période d'un an; la majorité quitte pour des raisons salariales. L'organisation pourra donc décider d'accorder une légère augmentation après 6 mois et une augmentation considérable après une période d'un an, ceci afin de retenir les employés.

#### Exemple 2

Les employés viennent chercher de l'expérience de travail et quittent généralement la radio après une période d'un an afin de poursuivre d'autres objectifs de carrière. Le salaire n'est donc pas la cause principale des départs. Par conséquent, il est recommandé de ne pas augmenter trop rapidement les salaires après 6 mois ceci afin de ne pas investir davantage dans une personne dont on sait qu'il y a de fortes chances qu'elle ne garde pas longtemps son emploi. Les personnes qui atteignent cette période critique (un an) ou qui la dépasse (18 mois, par exemple) pourraient se voir accorder des augmentations plus substantielles.

L'écart de salaire entre les échelons doit être assez grand pour que l'employé s'aperçoive d'une différence sur son talon de chèque de paie! Si l'employé gravit les échelons à un rythme annuel, les différences de salaire entre ceux-ci devraient, au moins, être déterminées en fonction du coût de la vie.

## Étape 4

Le processus d'établissement des échelles salariales est maintenant terminé. Lors de l'embauche d'un nouvel employé, il vous suffira d'examiner ces graphiques et vous connaîtrez immédiatement l'échelle salariale en vigueur à lui accorder.

### 8.5 Révision des échelles salariales

Les échelles salariales que vous venez d'établir sont habituellement utiles pour une durée de 2 ou 3 ans. Après cette période, elles deviennent désuètes. Il est donc important qu'elles soient révisées et réajustées à tous les deux ou trois ans.

Elles peuvent être réajustées en reprenant les mêmes étapes que vous venez tout juste de terminer, ou plus simplement en fonction du coût de la vie.

### 8.6 Problèmes financiers

Le processus menant à l'établissement des échelles salariales est maintenant terminé! Toutefois, l'organisation constate qu'elle n'a pas suffisamment de ressources financières pour être compétitive avec le marché du travail.

#### **Nous n'avons pas assez d'argent... nous ne sommes pas compétitifs...**

a) Les organisations à but non lucratif doivent souvent fonctionner avec des budgets restreints et ne sont pas toujours en mesure d'offrir les mêmes échelles salariales que leurs concurrents. Lors de situations semblables, il est fréquent que les organisations diminuent leurs échelles salariales d'environ 10 % comparativement à celles en vigueur sur le marché.

b) Effectivement, il est possible que l'organisation n'ait pas suffisamment d'argent pour payer l'employé au salaire qu'il « mérite ». Or, cette particularité déterminera le genre et le degré de motivation des personnes qui décideront de travailler pour l'organisation. La sélection des employés prendra alors toute son importance. Cela sera peut-être l'occasion d'ajouter la motivation comme critère de sélection et d'établir des moyens de l'évaluer efficacement.

c) Lorsque les échelles salariales établies ne sont pas, pour diverses raisons, aussi compétitives que désiré, il est possible d'ajouter certains éléments qui rendront le poste tout aussi attrayant que celui à salaire plus élevé. Le salaire n'est pas l'unique moyen de motiver un employé! Certaines organisations offrent donc des avantages autres que les salaires afin d'attirer, de retenir et de motiver leurs employés.

En voici quelques exemples :

- Billets de spectacles gratuits pour les employés;
- plus grande flexibilité dans les heures de travail;
- possibilité de prendre un congé sans solde;
- activités spéciales pour les employés (barbecue, sports d'équipe, anniversaires, etc.);
- promotions internes (lorsque les candidats répondent aux critères établis);
- climat de travail reconnaissant les efforts et initiatives de chacun;
- salaire un peu moins compétitif, mais basé sur moins d'heures de travail/semaine;

- salaire au mérite (ex. : vendeurs de publicité).

## **Conclusion**

Comme vous l'avez constaté, le processus requis pour bâtir les échelles salariales n'est pas une tâche simple. Il demande une large part d'analyse, d'évaluation et de synthèse! Par contre, lorsqu'il est complété, il s'agit d'un outil primordial pour la gestion des ressources humaines et essentiel pour une bonne planification salariale.

En dernier lieu, il est important d'ajouter que le processus présenté dans ce guide pratique a été conçu pour établir les échelles salariales des employés permanents à temps plein, travaillant entre 35 et 40 heures par semaine. Il est possible que vous vouliez établir des échelles salariales pour des employés à temps partiel. Or, les échelles salariales pour les employés à temps partiel sont généralement les mêmes que celles des employés à temps plein, mais elles doivent être ajustées en fonction du nombre d'heures de travail fournies.

## **Annexe 1 (Enquête de rémunération)**

### **VOICI QUELQUES ORGANISATIONS AVEC LESQUELLES -VOUS POUVEZ VOUS ÉTABLIR DES COMPARAISONS**

#### **A. AUTRES RADIOS**

- Radios communautaires de votre province (francophones et/ou anglophones);
- radios communautaires du Canada (francophones et/ou anglophones);
- radios privées de votre province et du Canada.

#### **B. ORGANISATIONS SEMBLABLES AYANT DES POSTES SIMILAIRES(organisations à but non lucratif ou privées)**

##### **Techniciens, animateurs**

- Troupes de théâtre;
- organisations offrant des spectacles de musique;
- chaînes de télévision privées et communautaires.

##### **Secrétaire, secrétaire/comptable, secrétaire/réceptionniste**

- Maisons d'hébergement pour femmes;
- centres de bénévolat;
- diverses organisations offrant des services sociaux (jeunes contrevenants, personnes à besoins spéciaux, sans-abris, dons de nourritures, etc.).

##### **Journalistes**

- Journaux régionaux;
- journaux universitaires;
- chaînes de télévision privées et communautaires.

## **Annexe 2 (Information recueillie lors d'une enquête de rémunération)**

### **I. INFORMATION GÉNÉRALE**

1. Secteur d'activité de l'organisation;
2. Localisation;
3. Nombre d'employés permanents et à temps plein.

## **II. INFORMATION PORTANT SUR LES SALAIRES**

Pour chaque emploi, ont été précisés :

1. Principales tâches liées à l'emploi;
2. Base salariale;
3. Échelle salariale
  1. salaire minimum à l'entrée et déterminants (ex. : expérience, formation, etc.);
  2. salaire maximum et déterminants (rendement, ancienneté, expérience, etc.);
4. Modes d'augmentation du salaire
  1. mérite ou rendement individuel;
  2. ancienneté (quel est le temps requis pour atteindre le maximum de l'échelle);
  3. expérience;
  4. coût de la vie;
5. L'offre et la demande pour ce genre d'emploi.

## **III. INFORMATION PORTANT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES AVANTAGES SOCIAUX**

1. Nombre d'heures de travail hebdomadaire;
2. Nombre de jours fériés payés;
3. Congés spéciaux accordés;
4. Vacances annuelles : nombre de jours et temps requis pour les atteindre;
5. Régimes d'assurance et de retraite;
6. Mode de rémunération des heures supplémentaires.

### **Annexe 3 (Tableau d'information)**

### **Annexe 4 (Échelle salariale en fonction d'une caractéristique individuelle)**

### **Références**

- Emploi et immigration Canada (1993). Classification Nationale des Professions (CNP). Ottawa.
- Commission de l'équité salariale de l'Ontario (1989). Guide pour la comparaison salariale des emplois et l'équité salariale. Toronto : Commission de l'équité salariale.
- Information Canada(1973). Classification canadienne descriptive des professions (CCDP). Tomes 1 et 2. Ottawa.

- Milkivich, G. T. et Newman, J. M. (1990). Compensation. Boston: BPI Irwin.
- Statistiques Canada (1989 et mises à jour). Document de référence de l'indice des prix à la consommation. Ottawa: Approvisionnement et Services Canada.
- Statistiques Canada (1991 et mises à jour). L'indice des prix à la consommation. Ottawa: Approvisionnement et Services Canada.
- Thériault, R. (1986). Politiques et pratiques de rémunération globale dans les entreprises au Québec. Montréal : Les Publications INFORT inc.
- Thériault, R. (1991). Guide Mercer sur la gestion de la rémunération. Théorie et pratique. Québec : Gaëtan Morin, éditeur.
- Travail Canada (1988 et mises à jour). Sources d'informations sur la négociation collective. Ottawa : Travail Canada.

\* Les ministères du Travail de chaque province ont habituellement à leur disposition des informations sur la rémunération de plusieurs genres d'emploi.

## **Section 9 - Entente de travail**

---

### **Introduction**

Nous vous proposons dans cette section un modèle type d'entente de travail d'une radio communautaire. Vous n'avez qu'à l'adapter aux besoins de votre radio. Nous vous invitons à communiquer avec d'autres radios si vous avez des questions spécifiques dans l'élaboration de votre entente de travail.

Il est important de noter que les radios communautaires sont régies par le Code canadien du travail parce qu'elles sont de juridiction fédérale. Ainsi, les radios doivent respecter les exigences fédérales (ex. : vacances annuelles, salaire minimum, congés fériés, etc.) dans la gestion de leurs ressources humaines. L'indemnisation aux accidentés du travail relève toutefois du provincial. Nous vous recommandons le Guide juridique de l'Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec pour plus d'informations à ce sujet.

### **Préambule**

Radio X inc. privilégie dans son fonctionnement la participation des membres et des travailleurs salariés dans la concrétisation des objectifs fondamentaux définis dans l'entente de la corporation, ses règlements généraux et dans les différentes orientations établies par l'assemblée générale des membres.

Radio X inc. est une corporation qui veut principalement par la production et la diffusion radiophonique, éduquer, informer et divertir la population francophone de son territoire tout en favorisant l'accessibilité aux ondes.

L'ensemble des travailleurs salariés et bénévoles de la radio communautaire souscrit à ces énoncés de principe et s'engage à œuvrer de concert avec les membres et les administrateurs de la radio à la concrétisation de ses objectifs.

Radio X inc. et les travailleurs salariés/es de la radio reconnaissent que dans le cadre de leurs relations de travail, il peut se présenter des situations conflictuelles qui doivent se résoudre pour le mieux-être des parties et la sauvegarde de l'esprit communautaire de la radio.

Dans cet esprit de coopération et de communauté d'intérêts, Radio X inc. et les travailleurs salariés de la radio croient nécessaire que les relations de travail soient régies par un ensemble de dispositions regroupées dans une entente de travail. Cette entente de travail doit être considérée comme l'ensemble des politiques et des orientations dans le domaine des relations de travail qu'ont élaborées conjointement Radio X inc. et les travailleurs salariés et qui ont été approuvées par les membres de la radio réunis en assemblée générale.

**Note : Dans ce document, lorsque le masculin est utilisé, il représente les deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.**

## **Définitions**

### Radio X inc

Corporation à but non lucratif constituée en compagnie conformément aux dispositions de la Loi des Personnes morales de l'Ontario, Chapitre C. 38.

### X

Indicatif radiophonique de Radio X inc.

### Assemblée générale

Réunion de l'ensemble des membres de Radio X inc. conformément à ses statuts et ses règlements.

### Salarié permanent à temps complet

Désigne toute personne occupant un emploi à temps plein et ayant terminé sa période de probation de 90 jours ouvrables. Les postes à temps plein étant définis comme suit : un poste de travail pour lequel l'embauche d'un employé est requise durant l'année entière, sur une base de 37,5 heures par semaine, pour le fonctionnement minimum de la radio. Ce salarié est embauché par un comité de sélection et a droit aux avantages sociaux.

### Salarié permanent à temps partiel

Désigne toute personne ayant terminé sa période de probation de 90 jours ouvrables et occupant un poste à temps partiel. Les postes à temps partiel étant définis comme suit : un poste de travail pour lequel l'embauche d'un employé est requise durant l'année entière, sur une base de 25 heures par semaine pour le fonctionnement minimal de la radio. Ce salarié est embauché par un comité de sélection et a droit aux avantages sociaux.

### Salarié occasionnel

Désigne toute personne embauchée pour parer à un surcroît temporaire de travail causé par un événement imprévu ou pour remplir une fonction au sein d'un projet. Les salariés occasionnels peuvent remplir une fonction à temps plein ou à temps partiel. Ce salarié est embauché par la direction générale de la radio et n'est pas admissible aux avantages sociaux.

### Contractuel

Désigne toute personne embauchée pour exécuter une ou des tâches précises déterminées par l'employeur pour un montant forfaitaire. Les contractuels ne sont pas couverts par la présente entente de travail.

### Bénévole

Désigne toute personne qui participe volontairement et sans rémunération aux activités de Radio X inc.

### Employeur

Radio X inc.

### État de service

C'est le cumulatif de l'expérience à Radio X inc. ou selon la clause d'ancienneté (réf. point 4.7 de la présente Entente de travail).

### Description de tâches

Les descriptions de tâches des employés sont disponibles au bureau de Radio X inc.

## **9.1 Dispositions générales**

### **9.1.1 Équité salariale**

Conformément à la Loi de 1987 sur l'équité salariale de l'Ontario (Loi 154).

### **9.1.2 But de l'entente de travail**

Le but de cette entente de travail est de maintenir des relations de travail ordonnées entre Radio X inc. et ses salariés dans le respect des lois, des droits et des obligations des parties et des objectifs fondamentaux de la radio.

Radio X inc. et les salariés s'engagent à cette fin à collaborer pour faire observer et respecter les dispositions de cette entente de travail, la loi et les règlements sur les normes du travail et la Convention des droits et libertés de la personne.

Radio X inc. et les travailleurs salariés s'entendent pour considérer la présente entente de travail comme n'étant pas un contrat collectif de travail au point de vue juridique. L'engagement des parties au respect des positions de l'entente découle pour la radio de la décision de ses membres réunis en assemblée générale, et pour les salariés de leur engagement dans ce sens lors de la signature des contrats individuels de travail; cet engagement étant une condition essentielle à l'embauche.

### **9.1.3 Professionnalisme**

Radio X inc. reconnaît le professionnalisme de ses employés et s'attend à ce que ceux-ci participent raisonnablement à des activités de représentation.

#### **9.1.4 Droit de gestion**

Les travailleurs salariés reconnaissent à la direction générale le droit à l'exercice de ses fonctions de direction, d'administration et de gestion, de façon compatible avec les dispositions de la présente entente et les règlements généraux de Radio X inc. Le salarié qui se croit lésé par l'exercice des droits de gestion peut exercer les droits de recours prévus à l'article 5.0 de la présente entente.

#### **9.1.5 Champ d'application**

La présente entente de travail s'applique à tout salarié de Radio X inc.

#### **9.1.6 Droit à l'information**

9.1.6.1 - Un tableau d'affichage est mis à la disposition des employés sur le lieu de travail.

9.1.6.2 - L'employeur reconnaît aux employés le droit de pouvoir faire circuler sur les lieux de travail toute information pertinente à leurs conditions de travail.

9.1.6.3 - Moyennant un préavis raisonnable, les employés peuvent se réunir pendant les heures de travail en autant que la qualité de leur rendement n'en soit pas affectée.

9.1.6.4 - Sur demande, l'employeur met à la disposition des employés une salle de réunions ainsi que le matériel nécessaire à la tenue de celles-ci (papeterie, photocopie, etc.).

9.1.6.5 - L'employé peut en tout temps consulter son dossier personnel. Chaque note de service ou information concernant l'employé doit être accompagnée d'une feuille explicative de l'employé par laquelle il pourra se justifier. Si l'employé veut ajouter des informations à son dossier, il n'a qu'à les remettre à la direction.

9.1.6.6 - Après un désaccord avec l'employeur, l'employé peut avoir recours au comité du personnel. Ce dernier peut ensuite rencontrer l'employeur pour tenter d'en arriver à une entente.

### **9.2 Organisation du travail**

#### **9.2.1 Mécanisme de participation des travailleurs à Radio X inc.**

Les permanents participent à l'administration de la radio tant dans le cadre de leurs fonctions de travailleurs salariés qu'à titre de personnes ayant à cœur le bon fonctionnement et l'essor de la radio. À ce titre, ils sont fortement incités à s'engager et à prendre part aux activités mises de l'avant dans le but de développer la radio.

Les travailleurs sont habituellement membres d'office du ou des comité/s apparenté/s à leurs fonctions. La direction générale peut solliciter la participation d'un employé à tout autre comité; dans ce cas l'employé est libre d'accepter ou de refuser de siéger.

De plus, par le biais de leur réunion hebdomadaire, les travailleurs salariés disposent d'un outil décisionnel où les questions de production et de diffusion des émissions sont débattues. Enfin, la réunion de coordination hebdomadaire constitue le lieu privilégié de communication et d'information entre les producteurs salariés en vue d'augmenter la qualité et l'efficacité du travail quotidien sans pour autant négliger la qualité de vie en milieu de travail.

### **9.2.2 Définition des tâches**

Les descriptions de tâches des employés sont disponibles au bureau de Radio X inc. Celles-ci se veulent souples et peuvent être combinées en vue de tenir compte du contexte opérationnel de Radio X inc. Un travailleur salarié occupant un poste peut se voir assigner plus d'une tâche à l'intérieur de ses fonctions. Cependant, la direction générale peut lui demander d'accomplir d'autres tâches; dans ce cas, il est libre d'accepter ou de refuser. Les tâches peuvent également être exécutées par des travailleurs bénévoles.

### **9.2.3 Procédure d'embauche**

9.2.3.1 - Avant toute embauche, chaque membre du conseil d'administration de Radio X inc. doit mettre à jour tout conflit d'intérêt possible. Un conflit d'intérêt peut exister quand un membre du conseil d'administration a l'intention de faire la demande pour un poste à combler au sein de Radio X inc. Le membre du conseil d'administration doit présenter sa démission au conseil d'administration au moment où il soumet sa candidature. S'il n'obtient pas le poste, il ne peut réintégrer un poste au conseil d'administration durant le mandat en cours.

9.2.3.2 - Dans le cas du poste de direction générale, le conseil d'administration est responsable de l'embauche selon les procédures votées au conseil d'administration. Dans le cas des autres employés, la direction générale avec l'autorisation du conseil d'administration est responsable de l'embauche selon les procédures.

9.2.3.3 - L'offre d'emploi doit contenir : le titre du poste à combler, une brève description de la radio, la description du travail à effectuer, les qualifications requises, les modalités de l'entrée en fonction, le lieu de travail, la date limite pour poser sa candidature, le nom et numéro de téléphone d'une personne avec qui communiquer pour obtenir plus de renseignements et enfin l'adresse de retour.

9.2.3.4 - L'offre doit être rendue publique : l'employeur rend publique l'ouverture du poste pour une période d'au moins huit (8) jours. L'annonce en sera faite dans les journaux locaux, aux différents centres d'emploi et sur les ondes de Radio X inc. ainsi que sur le tableau d'affichage interne de la radio prévu à cette fin.

9.2.3.5 - La direction générale doit mettre sur pied un comité de sélection composé d'au moins deux personnes dont elle est membre. La direction générale est

responsable de la préparation du contenu de l'entrevue. Ce travail peut être fait avec les membres du comité.

9.2.3.6 - Un accusé de réception doit être envoyé à chaque candidat, à moins qu'une note indiquant le contraire soit inscrite sur l'offre d'emploi. Il faut prévoir un délai de trois jours entre l'avis de convocation et les entrevues.

9.2.3.7 - Le délai pour le choix d'un candidat est de 10 jours après la date de fermeture du dépôt des candidatures. À la suite des entrevues, le comité de sélection délibère et précise son choix au conseil d'administration qui entérine l'embauche du nouvel employé. Le comité de sélection peut refuser tous les candidats si personne ne correspond aux exigences du poste.

9.2.3.8 - Si le candidat à qui le poste est attribué est un employé de Radio X inc., il a droit à une période d'essai d'une durée maximale de trente (30) jours ouvrables. Si pendant cette période, un salarié ne peut ou ne veut pas garder le nouveau poste, il a le droit de retourner à son poste précédent. Durant cette période d'essai, le poste du salarié à qui on attribue un nouveau poste n'est pas considéré comme vacant. Il sera comblé par un travailleur occasionnel. Le salarié affecté à un nouveau poste, qui désirerait réintégrer son ancien poste dans les trente (30) jours de sa période d'essai, pourra le faire sans perte de salaire, d'ancienneté et d'autres bénéfices accumulés. À la fin de la période d'essai, la direction générale remplit une grille d'évaluation qui sera transmise au conseil d'administration.

9.2.3.9 - Si le candidat n'est pas un employé de Radio X inc., la période d'essai maximale est de 90 jours ouvrables. Par la suite, la direction générale remplit un formulaire d'évaluation transmis au conseil d'administration.

9.2.3.10 - L'employeur peut mettre fin à la période de probation avant son expiration si le candidat ne remplit pas les exigences du poste.

9.2.3.11 - La direction générale verra à l'embauche de travailleurs pigistes lorsque jugé nécessaire.

9.2.3.12 - Tout contrat peut être annulé d'une part ou de l'autre avec deux semaines d'avis.

## **9.2.4 Frais de déménagement**

Les frais de déménagement ne sont pas défrayés par Radio X inc. étant donné que Revenu Canada Impôt les accepte comme déductions sur le revenu.

## **9.2.5 Contrat standard**

Un contrat standard doit être offert à tous les travailleurs de Radio X inc. Ce contrat standard doit stipuler, entre autres :

- a) la définition des tâches;
- b) la durée de l'embauche;

- c) le salaire annuel;
- d) les clauses spéciales devant faire partie du contrat;
- e) la procédure d'évaluation du travail;
- f) la procédure de départ : démission et renvoi.

## **9.2.6 Évaluation du personnel**

### 9.2.6.1 - Processus d'évaluation

Tout le personnel devra être évalué à chaque douze (12) mois ou plus souvent si nécessaire. En plus, tout nouvel employé est évalué à la fin d'une période de probation qui est normalement fixée à 90 jours après l'entrée en fonction. L'évaluation doit débuter deux mois avant la période de la fin du contrat de travail. La direction générale est responsable de l'évaluation des employés, le président est responsable de l'évaluation de la direction générale.

L'évaluation doit comprendre un formulaire d'évaluation (disponible au bureau de la radio) signé par l'employé et par l'employeur.

9.2.6.2 - L'employé peut faire appel à la présidence en rédigeant une lettre sur son évaluation. Une copie de la lettre doit être acheminée à la direction générale.

## **9.3 Revenus**

### **9.3.1 Salaire**

9.3.1.1 - Les augmentations salariales sont négociées à la fin de chaque contrat de travail annuel et sont accordées en tenant compte des ressources financières de Radio X inc.

9.3.1.2 - L'échelle salariale de Radio X inc. sera établie par le conseil d'administration.

9.3.1.3 - Le salaire est versé selon des périodes de paie de deux semaines. L'employeur doit remettre au travailleur en même temps que son chèque de paie le détail de la rémunération versée.

### **9.3.2 Frais**

9.3.2.1 - Tous les employés ont droit au remboursement de toutes dépenses encourues dans le cours de l'exercice de leurs fonctions et cela après entente avec la direction générale. Ces remboursements touchent :

- a) les frais de déplacements;
- b) les frais de séjour;
- c) les frais de repas.

9.3.2.2. - Le taux de remboursement en vigueur s'appliquant aux dépenses

encourues au nom de Radio X inc. est fixé régulièrement par résolution du conseil d'administration.

## **9.4 Conditions de travail**

### **9.4.1 Régime d'assurance collective**

Radio X inc. dispose d'un régime d'assurance-maladie pour ses employés en autant que le nombre d'employés et les budgets le permettent. Afin d'être admissible à ces avantages, un employé doit occuper un poste donnant droit à ces avantages.

Les employés ayant droit à ces avantages sont :

- tout employé occupant un poste permanent;
- tout employé occupant un poste à terme et dont la durée du contrat est de six (6) mois et plus.

Tout employé doit se conformer à la réglementation mise en application par la compagnie d'assurance.

La radio ne sera pas tenue responsable des coûts et pertes encourus par l'employé tant que sa demande d'assurance n'aura pas été acceptée par la compagnie d'assurance. Chaque employé recevra un dépliant expliquant les garanties que lui confère le régime d'assurance collective.

L'employé doit défrayer 100 % des primes relatives à l'assurance-salaire à long terme. La part de la radio sera fixée de façon régulière par le conseil d'administration.

La radio se réserve le droit de changer de compagnie d'assurance si elle le juge opportun, toutefois, si le cas se présente, elle maintiendra des avantages équivalents.

### **9.4.2 Assurance-maladie provinciale**

La radio participe au régime d'assurance-maladie de la province où est situé son siège social. Elle paie la prime selon les normes établies.

### **9.4.3 Horaire**

9.4.3.1 - La semaine de travail régulière est de 37,5 heures et se répartit sur cinq (5) jours consécutifs à raison de sept heures et demie (7,5) par jour excluant les périodes de repas.

9.4.3.2 - Les horaires de travail sont fixés à l'intérieur de chaque programmation.

### **9.4.4 Temps supplémentaire**

9.4.4.1 - Tout employé peut refuser de faire du temps supplémentaire. Cependant, il peut être requis de demeurer au travail pour raison de force majeure.

9.4.4.2 - Le temps supplémentaire sera décidé préalablement en collaboration avec les travailleurs concernés et la direction générale.

1. Le temps supplémentaire compensé en temps est le même que celui qui est travaillé.
2. Les heures ainsi compensées en temps peuvent être accumulées jusqu'à concurrence d'un maximum de quarante (40) heures.
3. Une fois par mois, les employés doivent établir avec la direction générale la période où les heures accumulées seront prises.

9.4.4.3 - Règlement relatif au temps supplémentaire.

1. Ces congés compensatoires ne sont pas remboursables en argent, sauf au départ de l'employé, avec l'approbation du conseil d'administration.
2. Tous les employés doivent remplir à chaque mois un formulaire à cet effet faisant état du nombre d'heures ou de journées supplémentaires travaillées.
3. Il incombe toutefois à la direction générale de voir à ce que les employés n'accumulent pas plus de quarante (40) heures de congés compensatoires sans leur faire préjudice.

#### **9.4.5 Congés annuels**

9.4.5.1 - Un employé en service depuis moins d'une année complète a droit à un jour ouvrable de congé payé pour chaque mois entier de service. Ces jours peuvent être pris séparément ou consécutivement.

9.4.5.2 - Pour les années subséquentes, les employés ont droit à un congé annuel de trois (3) semaines rémunérées après un (1) an de service continu. Ces semaines peuvent être prises séparément ou consécutivement.

9.4.5.3 - Après huit (8) ans de service continu, les employés ont droit à un congé annuel de quatre (4) semaines rémunérées.

9.4.5.4 - Tous les congés de vacances annuelles doivent être pris au plus tard à la fin des 12 mois suivant l'anniversaire d'entrée en fonction.

9.4.5.5 - Le choix des dates de vacances doit recevoir l'approbation de la direction générale ou, dans le cas de la direction générale, celle de la présidence.

9.4.5.6 - En cas de conflit, seul le niveau d'ancienneté doit être considéré dans l'attribution des congés.

9.4.5.7 - Lorsqu'un jour férié coïncide avec une période de congé de vacances de l'employé, le jour férié n'est pas compté comme une journée de vacances.

9.4.5.8 - Lors du départ de l'employé, les congés annuels acquis durant l'année en cours lui sont remboursés en argent.

9.4.5.9 - L'employé doit faire connaître son choix à l'employeur au plus tard le 15 avril de chaque année. La liste des dates de congés annuels est affichée au plus tard le 1er mai.

9.4.5.10 - Sauf entente, il ne peut y avoir plus d'un (1) employé à la fois de la même catégorie en congé annuel.

#### **9.4.6 Congés fériés**

9.4.6.1 - Les jours de fête suivants ou les jours où lesdites fêtes sont célébrées en vertu d'une proclamation à cet effet sont des congés payés :

Jour de l'An  
Fête de l'Ontario (premier lundi d'août)\*  
2e jour de janvier\*  
Fête du Travail (premier lundi de septembre)\*  
Vendredi saint  
Fête de l'Action de Grâce  
Lundi de Pâques \*  
Jour du Souvenir (11 novembre)  
Fête de la Reine  
Le jour de Noël  
Fête du Canada (1er juillet)  
Le lendemain de Noël.

\* Ces congés sont optionnels selon le Code canadien du travail. Certains congés peuvent être remplacés par d'autres, mais un minimum de neuf (9) congés doivent être offerts par l'employeur.

9.4.6.2 - Lorsqu'un congé a lieu un samedi ou un dimanche, celui-ci est reporté au jour ouvrable suivant ou précédant le congé, ou à une date ultérieure après entente entre les parties.

9.4.6.3 - Il est reconnu que chaque employé tenu de travailler recevra le salaire d'une journée et demie de travail pour chacun des jours de fête énumérés ci-haut. Pour Noël, le jour de l'An et le jour de Pâques, le temps travaillé comptera en double.

#### **9.4.7 Ancienneté**

9.4.7.1 - L'ancienneté signifie la durée totale, en années, en mois, en jours de service de tout salarié. Elle se cumule à partir du premier jour d'entrée en fonction.

9.4.7.2 - Il existe seulement un type d'ancienneté et c'est la date d'entrée en service pour l'employeur.

9.4.7.3 - L'ancienneté est reconnue dès que le salarié a terminé sa période d'essai et elle est alors rétroactive au premier jour d'emploi.

9.4.7.4 - L'ancienneté continue de s'accumuler pendant les absences suivantes :

1. les congés annuels;
2. les jours fériés;
3. les absences causées par des accidents de travail;
4. les absences motivées pour cause de maladie ou autres;
5. les congés de maternité;
6. les congés de paternité;
7. les congés sans solde et congés parentaux incluant l'adoption;
8. une période de mise à pied temporaire n'excédant pas douze (12) mois.

9.4.7.5 - L'ancienneté et les droits s'y rattachant seront perdus de la façon suivante :

1. départ volontaire;
2. congédiement pour une cause juste et suffisante;
3. défaut de se présenter au travail dans un délai de sept (7) jours de calendrier après un rappel au travail par courrier recommandé à la dernière adresse connue.

#### **9.4.8 Maladie**

9.4.8.1 - L'employeur reconnaît à chaque employé le droit d'accumuler une banque de crédit de congés de maladie au taux de un (1) jour par mois de service jusqu'à concurrence d'un maximum de douze (12) jours par année, non monnayables, mais cumulatifs d'année en année pour une période de dix (10) ans.

9.4.8.2 - L'employé qui doit s'absenter de son travail pour maladie est tenu d'aviser l'employeur dès le début de la première journée de maladie.

9.4.8.3 - L'employé doit présenter un certificat médical après une absence de plus de trois (3) jours pour cause de maladie. Ce certificat devra justifier la durée du congé nécessaire et être présenté à l'employeur dans les dix jours suivant le début de l'absence.

9.4.8.4 - Ces congés étant par définition des jours de maladie ne pourront servir à d'autres fins ou à motiver d'autres absences; quelque soit la durée de l'absence, l'employeur peut vérifier le motif et la durée de l'invalidité.

9.4.8.5 - Les congés de maladie ne sont pas remboursables en devises ou en vacances s'ils ne sont pas utilisés.

#### **9.4.9 Congés extraordinaires**

9.4.9.1 - Les congés extraordinaires doivent être utilisés pour s'acquitter de responsabilités familiales ou en cas de catastrophes naturelles (ex. : inondation, incendie, tempête).

9.4.9.2 - L'employeur reconnaît à chaque employé le droit à trois jours (non cumulatif) de congés extraordinaires par année financière.

9.4.9.3 - L'employé qui doit s'absenter de son travail pour des raisons extraordinaires est tenu d'aviser l'employeur dans les plus brefs délais.

9.4.9.4 - Ces congés ne pourront servir à d'autres fins ou pour motiver d'autres absences.

9.4.9.5 - Les congés extraordinaires ne sont pas remboursables en devises ou en vacances s'ils ne sont pas utilisés.

#### **9.4.10 Maternité**

9.4.10.1 - Il est interdit à l'employeur de refuser d'embaucher, de rétrograder ou de congédier une employée ou de lui refuser une promotion ou d'exercer à son endroit quelque discrimination pour cause de grossesse.

9.4.10.2 - L'employée doit être au service de Radio X inc. depuis au moins six (6) mois pour avoir droit à un congé de maternité sans solde d'un maximum de dix-sept (17) semaines. Pour obtenir un congé de maternité, l'employée doit présenter un avis écrit deux (2) semaines avant son départ, accompagné d'un certificat médical faisant foi de la date prévue de l'accouchement.

9.4.10.3 - L'employée en congé de maternité continue à bénéficier des avantages suivants : assurance-vie, assurance-salaire, assurance-maladie.

9.4.10.4 - En cas d'interruption de grossesse naturelle ou provoquée, l'employée a droit à un maximum de 4 semaines de congé.

9.4.10.5 - Lorsqu'une employée accouche d'un enfant mort-né, son congé de maternité se termine au plus tard six (6) semaines après la date d'accouchement. Lors de son retour, l'employée doit présenter un certificat de son médecin attestant qu'elle est en état de travailler.

9.4.10.6 - L'employeur s'engage à réintégrer l'employée dans ses fonctions antérieures ou dans un poste équivalent lors de l'échéance de son congé de maternité.

#### **9.4.11 Congé de paternité**

9.4.11.1 - Un employé a droit à 5 jours de congés payés à l'occasion de la naissance de son enfant. Un tel congé doit être pris dans un délai raisonnable de la naissance.

9.4.11.2 - L'employé devra aviser l'employeur le plus tôt possible et ce congé n'est ni monnayable, ni transférable.

#### **9.4.12 Congé parental**

9.4.12.1 - Sur demande, l'employé a droit à un congé parental sans rémunération pour s'occuper de son enfant ou de sa famille.

9.4.12.2 - Ce congé est d'une durée maximum de un (1) an.

9.4.12.3 - Ce congé ne peut être renouvelé.

9.4.12.4 - Le préavis de quatre semaines sera négocié entre l'employeur et l'employé précédant la date du début du congé et la date de retour du congé.

#### **9.4.13 Congé de deuil**

9.4.13.1 - L'employé a droit à un congé de deuil payé pour une période maximum de cinq (5) jours consécutifs à compter de la date de décès d'un membre de sa propre famille (père, mère, frère, sœur, conjoint, enfant).

9.4.13.2 - L'employé a droit à deux (2) jours consécutifs de congés de deuil dans le cas du décès d'un grand-parent, d'un petit-enfant, d'un gendre ou d'une bru, d'un beau-parent, ou dans le cas d'un beau-frère ou d'une belle-sœur.

9.4.13.3 - Aucune rémunération ne sera versée pour un tel jour s'il survient pendant un jour férié ou s'il ne coïncide pas avec un jour réglementaire de travail.

9.4.14.4 - L'employé devra aviser l'employeur le plus tôt possible.

#### **9.4.14 Congé de perfectionnement**

9.4.14.1 - L'employeur reconnaît l'utilité des congés de perfectionnement en vue de favoriser le perfectionnement professionnel de l'employé et la réalisation des objectifs de l'organisme.

9.4.14.2 - Ces congés de perfectionnement seront toujours sans solde.

9.4.14.3 - Les critères d'acceptation seront déterminés pour chaque cas par la direction générale ou dans le cas de la direction générale par le bureau de direction.

#### **9.4.15 Congé sans solde**

9.4.15.1 - L'employé doit être au service de Radio X inc. depuis au moins un an complet pour faire une demande.

9.4.15.2 - Sur demande et moyennant une approbation, l'employé peut bénéficier d'un congé sans solde, mais doit en aviser l'employeur six (6) semaines avant la date du congé.

9.4.15.3 - L'employeur peut refuser un congé sans solde pour tout motif qu'il jugera valable en donnant un avis à l'employé deux (2) semaines au plus tard après la réception de sa demande.

9.4.15.4 - La durée maximum d'un congé sans solde est de douze (12) mois.

#### **9.4.16 Cessation d'emploi**

9.4.16.1 - Toute entente de travail entre Radio X inc. et quelque employé que ce soit est résiliable de part et d'autre moyennant deux (2) semaines d'avis.

## **9.5 Comité des relations de travail**

9.5.1 - Le comité des relations de travail est un comité du conseil d'administration.

9.5.2 - Le comité des relations de travail a pour mandat de rechercher des solutions à tous les problèmes de relations de travail qui lui sont soumis. À cette fin, il a le pouvoir d'interpréter la présente entente de travail.

## **9.6 Recours**

9.6.1 - Toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application des dispositions de la présente entente de travail peut donner lieu à un recours de la part de l'une ou de l'autre partie.

9.6.2 - Tout recours individuel ou collectif est d'abord soumis par écrit et daté pour fins d'étude et de décision au comité des relations de travail à l'intérieur d'un délai de quatorze (14) jours ouvrables. Toutes les parties concernées par le recours doivent également être informées par écrit dans les mêmes délais.

9.6.3 - L'individu ou le collectif soumettant le recours a le droit de se faire entendre auprès du comité des relations de travail.

9.6.4 - Le comité des relations de travail doit rendre une décision écrite et motivée qui doit être approuvée par le conseil d'administration dans les quatorze (14) jours ouvrables.

## **9.7 Dispositions spéciales : Postes prioritaires et mécanismes de mises à pied**

9.7.1 - La radio et les travailleurs salariés reconnaissent que la radio communautaire peut être placée dans l'obligation de mettre des travailleurs salariés à pied à la suite d'une situation financière précaire ou de cas de force majeure. La radio doit alors assurer un fonctionnement de première ligne et aussi préserver les droits acquis des travailleurs salariés.

9.7.2 - Dans cette éventualité, certains postes seront jugés prioritaires. Ce qui signifie qu'en cas de mise à pied, le conseil d'administration, sur l'avis du comité des relations de travail, déterminera l'ordre de priorité pour les postes ceci ne tenant pas compte de l'ancienneté des salariés.

9.7.3 - L'ordre des mises à pied doit s'effectuer dans chaque catégorie de poste à partir de ceux qui ont le moins d'ancienneté. Le rappel au travail doit s'effectuer dans chaque catégorie de poste à partir de ceux qui ont le plus d'ancienneté.

9.7.4 - Un préavis écrit de deux (2) semaines doit être envoyé à tout travailleur salarié affecté par ces mises à pied.

## **9.8 Modification de cette entente de travail**

Cette entente peut être modifiée sur accord écrit entre le conseil d'administration et une majorité des employés de Radio X inc.

La présente entente de travail est conclue pour une durée allant de sa signature jusqu'à la fin de l'année fiscale de chaque année, mais se maintient jusqu'à la signature de la prochaine entente s'il y a un ou plusieurs changements.

## **9.9 Les signataires**

Le 11 octobre 2000

Editeur : Alliance des radios communautaires du Canada

Ville : Alliance des radios communautaires du Canada

© Tous droits réservés / Alliance des radios communautaires du Canada