



SANTÉ ET
SERVICES
SOCIAUX

GUIDE DE RÉFÉRENCE

Guide de politiques locales de gestion

APER santé et services sociaux
3745, rue St-Jacques, bureau 216, Montréal (Québec) H4C 1H3
Tél. : 514 933-4118 • Téléc. : 514 933-2397 • association@aper.qc.ca • www.aper.qc.ca

VERSION 2006
www.aper.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

POLITIQUES DE GESTION

L'employeur se dote de politiques de gestion concernant les conditions de travail de ses cadres sous réserve des conditions de travail déterminées par règlement. Ces politiques doivent être approuvées par le conseil d'administration.

D. 1218-96, a. 4; C.T. 196312, a. 6.

Les politiques de gestion doivent porter notamment sur les objets suivants :

1. Dotation des postes de cadres	3
2. L'appréciation du rendement	5
3. Développement des cadres	7
4. Dossier du cadre	9
5. Vacances annuelles	12
6. Congés sociaux	14
7. Congés fériés	16
8. Congés sans solde et autres	17
9. Conditions de travail et rémunération des cadres lors de situations exceptionnelles	19
10. Mécanisme de recours	22

D. 1218-96, a. 5; D. 926-97, a. 1; C.T. 196312, a. 7.

L'employeur, ses cadres et leurs représentants reconnaissent que le milieu de travail doit être exempt de toute forme de violence et, pour y arriver, ils conviennent de collaborer en vue de l'éviter ou de la faire cesser par les moyens appropriés, entre autres par l'élaboration d'une politique.

C.T. 196312, a. 8.

11. La violence et le harcèlement au travail	25
--	----

Note au lecteur

L'utilisation de la forme masculine dans le présent document désigne aussi bien les femmes que les hommes et n'a été considérée que pour des fins d'allègement du texte seulement.

INTRODUCTION AUX POLITIQUES LOCALES DE GESTION

Recommandées par l'APERSSS

Le décret des cadres ne pouvant couvrir l'ensemble des conditions de travail dont doit bénéficier les cadres. Puisque certaines d'entre elles sont essentiellement de nature locale. Le Gouvernement a donc décrété l'obligation pour les employeurs de notre Réseau d'établir, pour les conditions de travail non décrétées, une dizaine de politiques locales mentionnées à l'article 5 du décret des cadres.

Ces politiques locales sont assorties de l'obligation par l'employeur de consulter les cadres et leurs représentants.

Or, en ce qui concerne l'une de ces politiques, à savoir le « **Droit de recours** » sur ces mêmes politiques, nous croyons que ce droit est indispensable pour éviter l'arbitraire et l'iniquité. Mais il demeure que ce droit peut s'appliquer de façon différente selon le type de politique locale qui est visé. Par conséquent, nous proposons une application spécifique pour chacune d'elle.

Nous proposons donc, autant par souci d'efficacité qu'au nom de l'équité, de soumettre une partie des politiques au droit de recours partiel; le droit de recours pour les politiques suivantes sera exceptionnellement limité à *la partie* « *procédure* » laissant au bon jugement de l'employeur la décision finale : la dotation des postes, l'appréciation du rendement, le développement des compétences, l'octroi de congés sans solde et de congés pour affaires professionnelles. D'ailleurs dans chacune des politiques on indiquera la partie qui sera exclue du droit de recours, le cas échéant.

Le texte du recours devrait être celui qui est déjà connu et largement utilisé dans le décret des cadres pour des mécontentes non disciplinaires, et ce, en référence aux articles 130 à 130.5 et 130.24. Le tout en les adaptant à un recours sur des politiques locales (voir en annexe).

Par exemple toute référence au Ministre, à la loi et au règlement sur certaines conditions de travail sera omise. Par contre, nous suggérons, au besoin, d'intercaler entre l'étape de la rencontre entre les parties et le recours à un arbitre, l'option de référer à un médiateur, lui-même ou elle-même choisi(e) à partir d'une liste créée par les parties d'un commun accord. L'objectif étant évidemment de se donner toutes les chances de régler les dossiers « hors cour ».

Au besoin, n'hésitez pas à communiquer avec vos représentants de l'APERSSS.

DOTATION DES POSTES DE CADRES

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

OBJECTIFS

Doter chaque poste de cadre avec la personne qui, en vertu de ses qualités, de sa formation et de ses compétences, est la plus apte à l'occuper compte tenu des besoins de l'organisation.

Faire en sorte que les démarches et décisions s'inscrivent dans le processus de dotation des postes d'encadrement donnent priorité :

- aux cadres travaillant déjà dans l'établissement;
- au droit à un cheminement de carrière facilitant le plein développement du potentiel des cadres à l'interne;
- à la mobilité du personnel d'encadrement;
- au développement et à l'éclosion de la relève.

RESPONSABILITÉS

L'ensemble du processus de dotation des postes cadres relève de la responsabilité du directeur général. Toutefois les cadres hiérarchiques sont responsables d'établir le profil recherché des cadres sous leur autorité.

La direction des ressources humaines dirige le processus de dotation. Elle coordonne les activités du processus de recrutement interne ou externe. Elle identifie avec la direction concernée, les outils de recrutement appropriés ainsi que les intervenants externes, s'il y a lieu.

En ce qui concerne les tests spécialisés, le choix et la correction ou l'analyse du rapport de l'évaluation faite par une firme s'effectue conjointement avec le comité de sélection formé.

Les grilles d'entrevue et d'évaluation sont rédigées en collaboration avec la direction Concernée, en tenant compte de la description de l'emploi ainsi que des exigences requises.

Le salaire ainsi que les conditions de travail sont déterminés par la direction des ressources humaines (DRH) en tenant compte des dispositions des lois et règlements en vigueur.

CIRCONSTANCES

Le processus de dotation d'un poste d'encadrement s'amorce lorsqu'on envisage de combler un poste nouvellement créé, ou devenu vacant ou encore lorsqu'un cadre absent pour une période de plus de 6 mois doit être remplacé.

AFFICHAGE

L'affichage doit se faire dans un délai raisonnable. Une fois déterminé qu'aucune candidature interne ne peut être retenue, l'affichage de tout poste à être comblé peut être diffusé à l'extérieur de l'établissement.

SÉLECTION

Comité de sélection : sa composition est déterminée par le directeur général sur recommandation de la direction concernée et de la DRH. Le supérieur immédiat en fait partie. Il est souvent utile également d'utiliser une personne-ressource de l'extérieur, soit un consultant soit une personne occupant un poste semblable à celui qui est à combler. À la fin des entrevues de sélection le comité procède par voie de recommandation auprès du directeur général.

ENGAGEMENT FORMEL

Le candidat retenu se voit confirmer par lettre du directeur son embauche. Cette lettre prévoit notamment la durée de la période de probation. Les candidats de l'interne non retenus seront rencontrés pour que leur soient communiqués les résultats d'évaluation de leur candidature.

DROIT DE RECOURS

La procédure de recours s'applique ici sur l'interprétation et l'application de la présente politique. Par contre il serait approprié d'en soustraire la « décision finale » de retenir ou non les services d'un individu en particulier.

L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

DÉFINITION

L'appréciation du rendement consiste à porter un jugement de valeur sur la contribution spécifique d'un cadre à l'atteinte des objectifs de l'organisation qui l'emploi.

PRINCIPES DIRECTEURS

Le processus d'appréciation du rendement est un instrument privilégié de rétroaction entre les divers niveaux hiérarchiques d'un établissement.

Il prend la forme d'un système structuré et formel permettant de préciser et de transmettre les attentes entre les parties. Il permet de recevoir, de façon continue, la rétroaction nécessaire à la réalisation des rôles attendus des acteurs en présence. Enfin il permet d'évaluer formellement la contribution et de s'entendre sur les moyens appropriés pour maintenir et développer cette contribution.

Cet outil de gestion doit répondre aux besoins de coordination, de contrôle et de motivation d'un gestionnaire vis-à-vis son personnel d'encadrement. Ce processus ne doit pas être perçu et ne doit pas être utilisé de façon à ce qu'il ait une portée punitive mais plutôt de façon à inciter l'amélioration continue de la performance.

BESOINS DU CADRE

- Permettre de préciser ses objectifs et de les arrimer à ceux de l'organisation.
- Connaître l'appréciation de son rendement dans l'atteinte de ses objectifs pré établis.
- Faciliter l'identification de ses besoins de développement professionnel et lui permettre de les combler.

MODALITÉS D'APPLICATION

Le déroulement du processus :

Ce déroulement comporte généralement trois (3) phases distinctes dans le temps et permet de compléter un cycle habituel de 12 mois, s'échelonnant du 1^{er} avril au 31 mars de l'année suivante.

Phase 1 : établissements des objectifs

Chaque cadre fixe conjointement avec son supérieur immédiat les objectifs organisationnels et ceux reliés au poste qu'il est requis de réaliser en cours de période. Ces objectifs sont en accord avec les objectifs du Conseil d'administration et de la direction générale. Ils portent sur les opérations qui seront menées en cours de période, précisent les résultats qualitatifs et quantitatifs attendus et comportent un échéancier de réalisation.

De même chaque cadre détermine en accord avec son supérieur immédiat ses objectifs de développement professionnel qu'il entend atteindre au cours de la même période.

Cette démarche se situe en début d'année ou en début d'occupation de nouvelles fonctions en cours d'année. Les écrits qui s'en dégagent constituent les attentes liant l'évaluateur et l'évalué.

Phase 2 : ajustements périodiques

En cours de période, tant l'évaluateur que l'évalué peuvent convenir de modifier ou de préciser la nature et la portée du « contrat » intervenu lors de l'établissement des objectifs. Sauf rares exceptions, ces modifications ne peuvent avoir pour effet de changer radicalement les objectifs ou les comportements attendus et convenus en début de période. Cette phase peut servir d'étape intérimaire à la phase d'appréciation annuelle.

Phase 3 : appréciation annuelle

L'appréciation annuelle constitue le moment privilégié pour faire le point et la synthèse des observations faites en cours d'année sur l'atteinte des objectifs fixés en début ou en cours de période.

LE DÉROULEMENT DE L'ENTREVUE ANNUELLE D'APPRÉCIATION

- Le cadre et son supérieur se préparent en remplissant séparément un formulaire à cet effet dans les deux (2) semaines précédant la rencontre d'appréciation.
- Les personnes concernées se rencontrent pour mettre en commun leur appréciation. Dans un premier temps, l'évalué présente son auto-évaluation. L'évaluateur enchaîne dans un deuxième temps en corroborant ou infirmant l'auto-évaluation de l'évalué.
- Suite à l'entrevue d'appréciation, l'évaluateur ajuste son évaluation préliminaire compte tenu des discussions intervenues, complète le formulaire final et le signe. Le cadre évalué y indique ses commentaires dans un espace réservé et le signe.
- Le formulaire est alors acheminé au supérieur hiérarchique pour qu'il en prenne connaissance et le contre-signe. Le formulaire revient au supérieur immédiat qui en achemine une copie au cadre et une autre est conservée au dossier personnel du cadre.

RÉSULTATS DE L'APPRÉCIATION

Les résultats et conclusions de l'appréciation devraient permettre au supérieur immédiat de formuler des recommandations ou de prendre des décisions relativement, entre autres choses, aux priorités de développement, à la progression salariale et à l'octroi d'un boni au rendement.

DROIT DE RECOURS

La procédure de recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique. Par contre il serait approprié d'en soustraire « l'appréciation finale » de l'employeur.

DÉVELOPPEMENT DES CADRES

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

OBJECTIF

Déterminer les facilités d'accès des cadres à des activités de développement et leur mode de participation.

PRINCIPES

- L'employeur favorise le maintien et le développement des compétences de ses cadres.
- Il agit dans un contexte de développement des compétences, tel qu'introduit par la politique ministérielle de développement des compétences.
- La réponse aux besoins de développement des cadres doit faire l'objet d'une planification continue de la part du cadre et de son employeur (le cadre étant le premier responsable de sa formation). Ainsi, le cadre élabore un plan annuel de développement et le soumet à son supérieur immédiat pour approbation.
- Le plan de développement prévoit des activités visant à soutenir le cadre dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et de ceux reliés à son cheminement de carrière. Il peut, notamment, prévoir un programme de formation continue, la participation à un groupe de référence, un congé d'études avec ou sans solde, un prêt de services ou un stage dans un autre milieu de travail, la participation à un colloque, congrès, séminaire, symposium, visites d'organisations, ressourcement professionnel, projet individuel ou collectif de formation.
- L'employeur prévoit annuellement des ressources financières pour permettre la réalisation des activités prévues dans le plan de développement du cadre.
- La planification du développement des cadres doit s'inscrire dans un processus continu de consultation de ces derniers (aux diverses étapes d'élaboration, d'adoption, de révision, d'évaluation du plan de développement).

MODALITÉS D'APPLICATION

Le cadre

- Communique à son supérieur immédiat ses besoins de développement et ses aspirations professionnelles en lien avec le profil de compétences et en tenant compte des besoins de l'organisation;
- S'engage dans l'élaboration et dans la réalisation de son plan individuel de développement et participe à son évaluation périodique.

Le supérieur immédiat

- Élabore et convient avec chaque cadre sous sa responsabilité du plan individuel de développement en lien avec le profil des compétences et des priorités du service et de l'organisation;
- Évalue le cadre périodiquement en vue d'ajuster au besoin son plan de développement des compétences;
- Permet le rayonnement du cadre à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

La direction des ressources humaines

- Conseille et supporte administrativement les supérieurs immédiats dans l'identification des besoins de développement des cadres et dans l'élaboration des priorités;
- Élabore, en consultation avec la direction générale, les cadres et leurs supérieurs immédiats, le plan local de développement;
- Transmet au comité régional de développement les priorités locales de développement;
- Assure le suivi du budget annuel de développement des cadres;
- Fait rapport à la direction générale de l'évaluation annuelle du plan local de développement des cadres et des résultats atteints et transmet les réalisations à l'agence régionale;
- Voit, lorsque applicable, à la mise sur pied d'un comité paritaire local avec mandat d'établir annuellement les priorités organisationnelles de développement du personnel d'encadrement;
- Encourage la participation aux activités de développement et de ressourcement organisés par les associations de cadres.

DROIT DE RECOURS

La procédure de recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique. Par contre il serait approprié d'en soustraire la « décision finale » de l'employeur d'accorder ou non une libération avec ou sans solde pour une activité de formation ou à un remboursement des coûts d'une telle activité.

DOSSIER DU CADRE

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

OBJECTIF

Déterminer le contenu général du dossier personnel du cadre ainsi que les modalités et principes régissant sa constitution, son accès et sa conservation.

PRINCIPES

Le dossier du cadre est confidentiel et est sous la garde du directeur des ressources humaines et du responsable du service de santé pour la partie médicale.

Le dossier du cadre ne peut contenir de pièces infamantes dont la véracité ou le fondement n'aurait pas été formellement démontré ou prouvé.

Aucune pièce établissant une appréciation ou un jugement sur le cadre ne peut exister en dehors du dossier conservé par la direction des ressources humaines et auquel le cadre a accès.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La direction des ressources humaines est responsable de :

- Recueillir les documents à conserver au dossier du cadre;
- Conserver les dossiers actifs en s'assurant de la mise à jour des informations qu'ils contiennent;
- S'assurer de la confidentialité des informations contenues au dossier;
- Rendre disponible au cadre son dossier pour fins de consultation;
- D'épurer et de conserver les documents pertinents lors du départ du cadre.

Le supérieur immédiat du cadre est responsable de voir à ce que soit transmis au service des ressources humaines tout document pertinent.

Le service de santé et sécurité est responsable du traitement des informations à caractère médical; il voit à la conservation de tout document attestant de l'état de santé du cadre et en assure la confidentialité;

Le cadre est responsable de transmettre toutes informations ou documents requis par l'employeur afin de constituer et de tenir à jour son dossier. Il doit également aviser de tout changement quant aux informations et documents produit.

CONTENU DU DOSSIER

Le dossier du cadre peut notamment contenir les documents suivants :

- Texte d'affichage de poste ayant servi à l'embauche;
- Formulaire d'offre de services;
- Curriculum vitae;
- Lettres de référence;
- Diplômes et attestations d'études;
- Permis d'exercice;
- Visa de travail;
- Lettre ou contrat d'embauche;
- Autorisations de déductions à la source;
- Coordonnées du cadre (adresse, no de tel., NAS, conjoint);
- Adhésion aux régimes d'assurance et de retraite;
- Formulaires d'appréciation du rendement;
- Correspondance entre l'établissement et le cadre;
- Autorisations de divers congés;
- Confirmation de promotions, mutations, etc.;
- Formulaires d'exams de santé (au service de santé);
- Rapports d'invalidité, CSST (au service de santé);
- Cheminement salarial dans l'établissement (incluant boni);
- Reconnaissance d'ancienneté;
- Quantum de vacances et autres congés.

MODALITÉS

L'employeur doit aviser le cadre de tout ajout ou retrait effectué dans son dossier.

Le cadre peut demander le retrait, après un an, de certaines pièces contenues dans son dossier et pouvant lui être nuisibles alors que le motif de leur insertion aurait alors cessé d'être pertinent.

L'employeur reconnaît la pertinence de verser au dossier du cadre une attestation de ses « bons coups » (lettres de félicitations, succès attesté dans un dossier difficile, mentions positives de son action dans les médias, etc.).

ACCÈS AU DOSSIER

Le cadre peut, sur demande préalable, consulter son dossier, seul ou avec son représentant. Cette consultation se fait au service des ressources humaines ou au bureau de santé, le cas échéant.

Le cadre peut obtenir en tout temps de l'employeur une copie de son dossier ou de certaines pièces qui y sont contenues.

Le cadre peut demander que des informations inexactes, incomplètes ou inappropriées contenues à son dossier ou qui ne devraient pas s'y retrouver, soient rectifiées ou retirées.

Peuvent également avoir accès au dossier à des fins administratives, les personnes suivantes :

- le directeur général
- le supérieur immédiat
- le responsable des ressources humaines ou sa déléguée
- le responsable du service de santé
- le responsable du bureau de la paie
- le représentant du cadre dûment mandaté à cette fin

D'autres personnes peuvent, sur demande, avoir accès à des informations à caractère nominatif contenues au dossier du cadre :

- le vérificateur externe;
- toute personne ou organisme visé par une ordonnance de la Cour;
- toute personne qui, en vertu de la loi, est responsable de détecter ou réprimer le crime ou les infractions aux lois;
- une personne qui doit obtenir un renseignement en raison d'une situation d'urgence visant le cadre;
- une personne autorisée par la Commission d'accès à l'information;
- la personne ou l'organisme dans le cadre de l'application d'une loi.

Dans les cas prévus précédemment, la personne responsable de la divulgation doit s'assurer que le but poursuivi par la personne demandant l'accès aux informations à caractère nominatif contenues au dossier du cadre est conforme à la loi.

CONSERVATION DES DOSSIERS

Tous les dossiers sont conservés sous clé avec restriction du nombre de personnes pouvant avoir accès. Le système de conservation des dossiers doit prévoir la signature d'un engagement à la confidentialité par les personnes ayant accès aux dossiers pour remplir leurs fonctions et tenue à jour d'un registre des consultations des dossiers.

Au départ du cadre, le dossier est épuré et certains documents seulement sont conservés (selon le calendrier de conservation en vigueur) tels :

- lettre ou contrat d'embauche;
- formulaire d'appréciation du rendement;
- confirmations de promotions, mutations;
- lettre de démission;
- formulaires ou rapports contenant des informations médicales;
- fiches de paie;
- lettres disciplinaires (sauf entente avec le cadre).

Les dossiers « départs » sont retirés des dossiers actifs et sont conservés dans un classeur distinct.

DROIT DE RECOURS

Le droit de recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique.

VACANCES ANNUELLES

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

PRINCIPES

L'employeur convient que les vacances constituent un droit fondamental en vue du maintien de la santé physique et mentale. L'employeur doit en faciliter la prise à l'intérieur de l'année suivant la période de référence.

DEFINITIONS

Année de référence : période donnant droit à des vacances payées et s'échelonnant du 1^{er} mai d'une année au 30 avril de l'année suivante.

Service continu : ce concept inclut le service à titre de hors-cadre, de cadre, de syndiqué ou de syndicable chez un ou plusieurs employeurs sans interruption du lien d'emploi pour une période supérieure à six mois.

1. Le cadre a droit, au cours des douze mois qui suivent le 1^{er} avril de chaque année, à des vacances annuelles dont la durée est déterminée par le tableau suivant :

Service continu au 1 ^{er} avril	Accumulation de jours de vacances
Moins d'un an	2,08 jours pour chaque mois de service
Un an et moins de dix ans	25 jours
Dix ans et plus	30 jours

2. Le cadre qui ne bénéficie pas encore de 30 jours de vacances annuelles peut compléter à ses frais pour atteindre ce quantum annuel de 30 jours.
3. Pour les fins de calcul, le cadre embauché entre le 1^{er} et le 15^e jour du mois inclusivement est considéré comme ayant un mois complet de service.
4. Un cadre en invalidité cesse d'accumuler des jours de vacances à compter du début du septième mois d'invalidité continue.
5. Une cadre en congé de maternité, en congé spécial à l'occasion de la grossesse et de l'allaitement et en congé pour adoption accumule des jours de vacances et du service continu.
6. Un cadre en congé à traitement différé accumule du « service continu » aux fins de vacances annuelles mais n'accumule pas de jours de vacances durant la période de congé.

7. Un cadre en absence sans solde accumule du « service continue » aux fins de vacances annuelles mais n'accumule pas de jours de vacances durant la période de l'absence sans solde.
8. Les modalités d'utilisation des vacances annuelles sont fixées par entente entre le cadre et son supérieur immédiat. Dans la mesure du possible celui-ci donne suite au choix exprimé par le cadre. En cas de conflit entre plusieurs cadres, les parties peuvent convenir d'utiliser le critère de l'ancienneté, ou tout autre critère, sur une base ad hoc.
9. Un cadre peut scinder une partie de ses vacances ou la totalité en jours de congés séparés, après entente avec son supérieur immédiat.
10. Un cadre à temps complet reçoit pendant ses vacances une rémunération équivalente à celle qu'il recevrait s'il était au travail.
11. Le cadre à temps partiel reçoit une indemnité compensatoire qui s'ajoute au salaire qui lui est versé à chaque paie. Cette indemnité exprimée en pourcentage correspond aux quanta prévus pour les cadres à temps complet.
12. Un cadre incapable de prendre ses vacances à la période établie en raison d'une invalidité survenue avant le début de ses vacances ou pour tout autre motif convenu avec le supérieur immédiat, peut reporter ses vacances à une date ultérieure, elle-même convenu avec le supérieur immédiat.
13. Un cadre devenu malade ou invalide durant ses vacances annuelles pour une période dépassant cinq (5) jours cesse d'être considéré en vacances et peut reporter l'excédant de celles-ci à la fin de son invalidité temporaire.
14. En cas de cessation d'emploi, le cadre reçoit une indemnité proportionnelle au nombre de jours de vacances accumulées à la date de son départ.

DROIT DE RECOURS

Le recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique.

CONGÉS SOCIAUX

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

DÉFINITION

Jours d'absence rémunérés ou non à l'occasion d'un décès ou lorsque le cadre est appelé à agir comme juré ou témoin à la Cour ou encore à l'occasion d'affaires personnelles tel que mariage, divorce, déménagement.

Congé à l'occasion d'un décès

Un cadre a droit, à l'occasion du décès de son conjoint ou d'un de ses enfants ou d'un enfant de son conjoint, à 5 jours de calendrier de congés rémunérés. Sur demande, il peut également obtenir un congé sans solde d'une semaine.

À l'occasion du décès de son père, sa mère, un frère, une soeur, son beau-père, sa belle-mère, son gendre ou sa bru, ou d'un de ses petits-enfants, le cadre a droit à 3 jours de calendrier de congé rémunéré.

Pour le décès d'un beau-frère, d'une belle-soeur ou d'un de ses grands-parents, le cadre à droit à une journée de calendrier de congé rémunéré.

Si les funérailles pour un de ces événements ont lieu à plus de 240 km par voie routière du lieu de résidence du cadre, celui-ci a droit à une journée supplémentaire de congé rémunéré.

Dans tous les cas, le cadre en informe son supérieur immédiat le plus tôt possible et produit, à sa demande, la preuve ou l'attestation de ces faits.

Congé pour affaires judiciaires

Un cadre appelé à agir comme juré ou témoin dans une cause où il n'est pas une partie intéressée reçoit la différence entre son salaire et l'indemnité versée à ce titre par la Cour.

Le cadre doit en aviser sans délai son supérieur immédiat. Il doit par la suite lui remettre les pièces justificatives attestant de son absence ainsi que l'informer du montant lui ayant été versé par la Cour à titre d'indemnité.

Le cadre siégeant comme juré pendant sa période de vacances peut reporter les jours de vacances non-utilisés.

Dans le cas d'une poursuite judiciaire ou civile envers un cadre visant un événement survenu dans l'exercice de ces fonctions, le cadre ne subit aucune perte de salaire pour le temps où sa présence est requise pour la cause.

Congé pour affaires personnelles

Au delà des dispositions des articles 79.7 et 79.8 de la loi sur les normes du travail, le cadre a droit, au besoin, à un congé rémunéré de 3 jours par année, en plus d'un congé sans solde d'une semaine, pour affaires personnelles (mariage, divorce, déménagement, etc.). Il devra en faire la demande le plus tôt possible à son supérieur immédiat en plus de lui fournir les pièces justificatives demandées, le cas échéant.

DROIT DE RECOURS

Le droit de recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique.

CONGÉS FÉRIÉS

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

DÉFINITION

Jour chômé, rémunéré, déterminé par l'employeur en tenant compte des dispositions prévues aux différentes lois et règlements.

MODALITÉS D'APPLICATION

1. L'employeur reconnaît et observe durant chaque année 13 congés fériés incluant ceux institués par une loi ou un décret gouvernemental. Les congés sont les mêmes que ceux dont bénéficie le personnel non-cadre de l'établissement;
2. L'employeur détermine un certain nombre de congés dits « mobiles » pour l'ensemble de ses cadres : ces derniers conviennent de la prise du congé avec leur supérieur immédiat;
3. Les cadres à temps partiel bénéficient d'une compensation de 5.7 % versée sur chaque paie;
4. Lorsqu'un congé férié survient un samedi ou un dimanche, l'employeur accorde le congé férié le vendredi ou le lundi;
5. Lorsque le cadre est tenu de travailler lors d'un jour férié, des arrangements sont convenus entre le cadre et son supérieur hiérarchique sur le report du congé; il en est de même lorsque le congé férié survient lorsque le cadre est en congé annuel;
6. Durant la première année d'invalidité, le cadre bénéficiant de prestations d'assurance-salaire de courte durée reçoit pour les congés fériés prévus à l'horaire durant cette période, la différence entre le salaire qu'il aurait reçu s'il avait été au travail et la prestation d'assurance-salaire qui lui est versée. Pour la période excédant 12 mois d'assurance-salaire, les congés fériés sont perdus;
7. *(Inclure ici la liste des 13 congés fériés et de ceux parmi eux qui sont mobiles).*

DROIT DE RECOURS

Le droit de recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique.

CONGÉS SANS SOLDE ET AUTRES

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

CONGÉ SANS SOLDE

Définition

Absence non rémunérée, motivée, autre que celles prévues au Règlement (c.t. 196312), autorisée par le supérieur immédiat, dont la durée est convenue entre le cadre et son supérieur immédiat.

1. Le cadre qui désire bénéficier d'un congé sans solde, adresse sa demande à son supérieur immédiat dans un délai raisonnable permettant une gestion réaliste et efficace de la demande. Il doit préciser le motif de son absence, la durée ainsi que les dates de départ et de retour au travail.
2. L'employeur, qui ne peut refuser sans motif valable, lui donne une réponse dans un délai également raisonnable permettant la gestion du congé. Le supérieur immédiat qui communique une décision négative doit en indiquer les motifs.
3. Au retour du congé, le cadre retrouve le poste qu'il détenait au début du congé, à moins que ce poste n'ait été aboli durant cette période.
4. Les parties peuvent prévoir un retour prématuré en poste avec un préavis raisonnable tel qu'un mois.
5. Les modalités finales sont convenues par écrit entre le supérieur immédiat et le cadre, en tenant compte des modalités prévues à l'article 33 du Règlement (c.t. 196312).

Droit de recours

Malgré qu'il soit inapproprié de soumettre la décision finale de l'employeur à la procédure de recours locale, ce recours doit néanmoins exister pour tout ce qui précède la Décision à savoir le fait de ne pas donner de réponse dans un délai acceptable, le fait de ne pas donner les motifs de refus ou encore de donner des motifs manifestement déraisonnables.

CONGÉ POUR AFFAIRES PROFESSIONNELLES

Définition

Absence du cadre pour exercer des fonctions électives ou non électives au sein d'une des associations de cadres reconnues au chapitre 1, section 2 du Règlement (c.t.196312).

Le cadre occupant une fonction ou une charge au sein des instances locales, régionales ou provinciales de son Association a droit annuellement à une banque de 15 jours de libération avec solde pour participer à ces activités.

Le cadre membre de l'Association a droit annuellement à une journée de libération avec solde pour assister à l'assemblée générale annuelle ou au colloque de la dite association.

L'employeur favorise également la participation du cadre aux activités locales de son association.

Les modalités finales sont convenues par écrit entre le supérieur immédiat, le cadre et l'association concernée.

Droit de recours

Il s'applique en général sur l'interprétation et l'application de la politique sauf quant à l'imposition par l'employeur d'une limite au nombre de cadres qui s'absentent en même temps

CONGÉ POUR CHARGE PUBLIC

Définition

Absence sans rémunération visant à libérer de son travail le cadre qui se porte candidat ou est élu à une fonction civique.

Le cadre qui se porte candidat pour une fonction civique ou qui est élu à une charge civique obtient sur demande de son supérieur immédiat un congé sans solde ou partiel sans solde au besoin, si la demande a été faite dans un délai raisonnable permettant une gestion réaliste et efficace de la demande tout en tenant compte des conditions d'exercice d'une charge publique.

Les modalités finales sont convenues par écrit entre le supérieur immédiat et le cadre.

Droit de recours

Le droit de recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION DES CADRES LORS DE SITUATIONS EXCEPTIONNELLES

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

PRINCIPE

Les parties conviennent qu'il est essentiel que des conditions de travail particulières soient accordées aux cadres lorsqu'une situation exceptionnelle survient et qu'elle a un impact significatif sur le fonctionnement habituel de l'établissement. À cette fin, les parties ont convenu des dispositions suivantes :

DÉFINITION

Situations exceptionnelles

- Événements inhabituels, tel grève, lock-out, verglas, tempête de neige, incendie, catastrophe naturelle et autres, affectant le fonctionnement régulier de l'organisation dont la prestation de travail des employés. Cet événement engendre la présence des cadres en dehors des heures habituelles de travail dans leurs propres fonctions ou dans toute autre fonction.

Heures supplémentaires

- Heures de travail du cadre, requises par le supérieur immédiat ou l'organisation, qui sont effectuées au-delà de l'horaire habituel de travail, et ce, dans ses propres fonctions ou toute autre fonction à laquelle il est affecté en fonction des besoins de la situation exceptionnelle.

Salaire de référence

- Le temps supplémentaire est calculé sur le salaire de base du cadre avant les primes.

DÉCLENCHEMENT DES MESURES SPÉCIALES

Le directeur général ou son représentant avise les cadres et l'exécutif local de l'Association de l'application de ces conditions de travail et détermine les cadres affectés par ces dernières.

HORAIRE DE TRAVAIL

Dans la mesure du possible, les horaires de travail ne dépasseront pas douze (12) heures de travail par jour.

CONTRÔLE DU TEMPS

S'il y a lieu, le contrôle du temps des cadres sera effectué par le cadre qui a été affecté à cette tâche et ceci selon les politiques en vigueur.

REPAS

Pendant la durée de la situation, si le cadre ne peut s'absenter de l'établissement, l'employeur lui verse, sous forme de montant forfaitaire, une indemnité correspondant à une heure de salaire à taux simple.

REPOS

Des mesures devront être prises pour que tous les cadres puissent avoir une période de repos minimale de huit (8) heures par jour.

DISPONIBILITÉ

La disponibilité des cadres sera déterminée par l'employeur dans chacun des cas et selon les arrêts de travail à couvrir. La personne en disponibilité doit se rendre à l'établissement, dans un temps approximatif de quarante-cinq (45) minutes.

PROTECTION DES CADRES POUR L'ACCÈS À L'ÉTABLISSEMENT

Lors de grève ou de lock-out, le directeur général ou son représentant, devra assurer, pour le personnel cadre, l'accessibilité à l'établissement. D'autre part, la direction utilisera les dispositions de la loi en regard de l'accès à l'établissement.

Advenant que tous les moyens de la direction et du cadre échouent afin de permettre l'accès à l'établissement, l'employeur paie la rémunération du cadre à taux régulier pour cette journée ou partie de journée.

REMISE DE TEMPS ET ACCOMMODEMENTS

Remise de temps

- Après entente avec son supérieur, le cadre peut choisir de reprendre, sous forme de congés, une partie ou la totalité du temps supplémentaire effectué. La remise de temps ou l'utilisation des montants se font suivant les termes du présent article.

Accommodements

- Après entente avec son supérieur, il sera possible, pour un cadre, d'utiliser le salaire additionnel pour de la formation personnelle, participation à des colloques, frais de scolarité, transport, hébergement, déplacements, etc. Par contre, ces avantages devront être utilisés avant la fin de l'année financière. Sinon, ils seront automatiquement payés avant le 31 mars de l'année en cours.

RÉMUNÉRATION

Les sept (7) premières heures consécutives incluant le temps du repas seront rémunérées à taux régulier jusqu'à concurrence de 35 heures par semaine.

Les cinq (5) heures suivantes seront rémunérées à taux et demi.

Le temps fait après douze (12) heures de travail consécutif sera rémunéré à taux double.

La disponibilité à l'intérieur de l'établissement sera rémunérée selon les heures travaillées à demi taux régulier. Toute disponibilité à l'extérieur de l'établissement sera rémunérée selon l'article 27 du décret.

Le temps effectué les fins de semaine ou lors de congés fériés sera rémunéré à taux et demi. Ce temps doit être effectué en dehors de l'horaire normal de travail.

TEMPS INDEMNISÉ

Pour chaque journée de fin de semaine ou de congé férié travaillée à temps plein, le cadre a droit à une demie (1/2) journée de temps indemnisé. Il devra, au préalable, s'entendre avec son supérieur sur la période pour reprendre ce temps.

PRIMES

Prime de soir et de nuit

- Le cadre affecté à un horaire de soir ou de nuit bénéficie de la prime de soir ou de nuit selon les termes et conditions prévus dans le règlement sur la rémunération des cadres.

Prime de fin de semaine

- Pour toute journée travaillée lors de congés hebdomadaires (samedi, dimanche), le cadre bénéficie de la prime de fin de semaine selon les termes et conditions prévus au règlement sur la rémunération des cadres.

Prime de rappel

- Pour tout rappel en dehors des heures prévues à l'horaire durant le temps de conflit, le cadre reçoit une indemnité de transport équivalent à une (1) heure de travail à taux simple.

VACANCES ANNUELLES DURANT UNE SITUATION EXCEPTIONNELLE

Si une situation exceptionnelle arrive au moment des vacances annuelles du cadre, il est possible que ces dernières doivent être reportées à la fin de l'événement. Si tel était le cas, l'employeur devra assumer les frais non assurés d'annulation voyage ou autres encourus par ce changement. Il en est de même pour les frais encourus par l'annulation d'un congrès, session d'étude, etc. Dans tous les cas, le cadre devra fournir les pièces justificatives à son supérieur avant le remboursement.

DROIT DE RECOURS

Le droit de recours s'applique sur l'interprétation et l'application de la présente politique.

MÉCANISME DE RECOURS

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

1. Une mésentente entre un cadre et son employeur concernant l'interprétation ou l'application des dispositions d'une des politiques de gestion des conditions de travail peut éventuellement, après diverses étapes, être soumise à un arbitre.
2. Le cadre soumet d'abord un avis de mésentente par écrit à son supérieur immédiat dans un délai de 30 jours de sa connaissance du fait mais dans un délai n'excédant pas 6 mois de l'occurrence du fait donnant lieu à la mésentente.

Un représentant de l'employeur et le cadre se rencontrent dans les 30 jours suivant la réception de l'avis de mésentente afin de discuter de la mésentente et, si possible, d'en arriver à une entente. Au cours de cette rencontre, le cadre peut être accompagné d'un représentant de son association. Si la mésentente persiste au terme de ces 30 jours, le cadre, dans les 20 jours qui suivent, avise par écrit son employeur qu'il entend soumettre sa mésentente à un arbitre.

3. Interruption ici du processus facultatif pour faire place à un intervenant-médiateur choisi par les parties et rémunéré par l'employeur. Ce choix pourrait se poser sur un membre connu et reconnu pour ses connaissances et aptitudes à agir dans un tel rôle. Sinon, les parties pourraient se tourner vers les associations respectives pour trouver ensemble le candidat idéal. Le tout devrait se concrétiser à l'intérieur de 30 jours, et ce, pour ne pas prolonger l'apparition d'une solution.
4. Si l'étape de médiation n'est pas possible ou ne donne pas de résultats satisfaisants et les parties se tournent vers l'arbitrage, la demande en ce sens devra contenir toutes les informations concernant le poste du cadre, le nom de son représentant, la nature de la mésentente et les pièces afférentes.

L'employeur doit fournir au cadre les copies des documents qui lui sont nécessaires pour la présentation de sa demande d'arbitrage et pour assurer sa défense. Une demande d'arbitrage n'est pas nulle du seul fait qu'elle ne contient pas toutes les informations requises.

Dans les 10 jours suivant la réception de la demande d'arbitrage, l'employeur fournit par écrit au représentant du cadre, le nom de son propre représentant. Au terme de ce délai, les parties ont 15 jours pour s'entendre sur le choix d'un arbitre, et lui conférer le mandat d'agir, si les efforts de médiation sont demeurés vains.

5. L'arbitre établit sa procédure d'audition en tenant compte des principes reconnus de justice naturelle et exerce les pouvoirs prévus à la section III du chapitre 4 du titre I du Code du travail (L.R.Q., c. C-27) sous réserve des dispositions prévues au présent chapitre. Il convoque les parties au moins 10 jours avant la date de la première audition.

L'arbitre s'assure que la demande d'arbitrage a été introduite dans les délais prescrits, vérifie si la procédure suivie par l'employeur dans la décision prise est conforme à la politique de gestion en cause et apprécie la recevabilité et la nature de la mécontente.

L'arbitre reçoit les observations des parties et prend la mécontente en délibéré. Le cas échéant, ceux-ci se transmettent une copie de leurs observations écrites

6. L'arbitre analyse la mécontente et juge de la conformité de la décision de l'employeur avec la dite politique.

L'arbitre rend une décision motivée, écrite et signée, dans les 30 jours suivant la date de la fin des auditions. Ce délai peut être prolongé après entente écrite entre les parties. La décision n'est pas nulle du seul fait qu'elle soit rendue après ce délai.

L'arbitre fait parvenir une copie de sa décision aux parties.

Le cadre qui se désiste de sa mécontente, notamment lorsqu'une entente est intervenue avant que l'arbitre ne rende sa décision, doit en aviser par écrit son employeur et l'arbitre.

L'arbitre qui juge que la décision de l'employeur est conforme à la dite politique, maintient cette décision.

L'arbitre qui juge que cette décision n'est pas conforme aux dispositions de la dite politique, rend sa décision en exerçant pour ce faire les pouvoirs prévus au premier alinéa de l'article 5.

La décision de l'arbitre ne peut en aucun cas avoir pour effet de modifier, ajouter ou soustraire aux dispositions de la dite politique.

7. La décision de l'arbitre est finale et exécutoire et lie le cadre et l'employeur.
8. Chaque partie assume ses frais. Les frais et les honoraires de l'arbitre sont à la charge de la partie perdante ou de la partie qui s'est désistée.

Lorsqu'une entente intervient avant que l'arbitre ne rende sa décision, cette entente doit prévoir le partage des frais et des honoraires de l'arbitre entre les parties.

L'entente doit contenir une clause de désistement de la plainte et une renonciation du cadre à tout autre recours.

Lorsque l'arbitre estime que sa décision est partagée, il détermine dans quelle proportion ses frais et ses honoraires sont partagés entre les parties.

- Après cette décision, les deux parties doivent tout mettre en œuvre pour rétablir des relations et un climat de travail qui soient acceptables et incitatifs à une productivité élevée. Dans tous les cas, soixante (60) jours après la décision de l'arbitre, le directeur général, le supérieur immédiat et le cadre intermédiaire se rencontrent pour échanger sur la situation et fixer des objectifs de redressement s'il y a lieu. Le directeur des ressources humaines convoque la rencontre.

LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

POLITIQUE DE GESTION

Recommandée par l'APERSSS

INTRODUCTION

Il arrive que dans certains milieux de travail, des membres du personnel ou de l'équipe de professionnels adoptent des comportements violents à l'égard des autres. Ces personnes ont besoin de support. C'est dans ce contexte et à l'intérieur du cadre législatif actuel que nous vous proposons le présent guide.

Historiquement, lorsque les situations de violence et de harcèlement au travail ne pouvaient être étouffées, elle étaient gérées à la pièce. Cet état de fait était analogue au traitement historique des situations de discrimination de toute sorte en milieu de travail et pour lesquelles les Chartres canadienne et québécoise sur les droits de la personne sont finalement venues imposer des limitations juridiques.

En ce qui a trait à la violence physique et ou psychologique au travail une disposition réglementaire fut introduite dans le cadre des conditions de travail des cadres du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Selon l'article 5.2 Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des régies régionales et des établissements de santé et de services sociaux (L.R.Q. c. S-4.2, r. 0.0001), entrée en vigueur le 10 avril 2001, une obligation est maintenant imposée à chaque établissement du réseau de la santé et des services sociaux du Québec de se doter d'un règlement dans le but d'éviter ou de mieux être en mesure de mettre fin à toutes formes de violence au travail.

5.2. L'employeur, ses cadres et leurs représentants reconnaissent que le milieu de travail doit être exempt de toute forme de violence et, pour y arriver, ils conviennent de collaborer en vue de l'éviter ou de la faire cesser par les moyens appropriés, entre autres par l'élaboration d'une politique.

C.T. 196312, a. 8.

Le Projet de loi 143, intitulé *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail* et d'autres dispositions législatives, qui a été adopté le 19 décembre 2002 et sanctionné le même jour a fixé le 1^{er} juin 2004 pour l'entrée en vigueur de ses dispositions relatives au harcèlement psychologique au travail, ce qui ne fait que justifier davantage le besoin d'une politique locale sur la question. Voici d'ailleurs l'extrait d'un texte publié par le ministère du Travail du Québec et qui est intitulé « Un défi collectif » :

Les modifications apportées par le projet de loi sont entrées en vigueur le 1^{er} mai 2003, à l'exception des mesures relatives au harcèlement psychologique et à la garde des personnes qui entreront en vigueur le 1^{er} juin 2004.

Ces nouvelles dispositions sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus. Elles sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique* qui n'est pas régi par une convention collective. Elles s'appliquent également aux membres et dirigeants d'organismes. Ces salariés doivent exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique.

La nouvelle loi prévoit entre autres le droit pour tout salarié de bénéficier d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. On entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser. À défaut, un recours spécifique contre le harcèlement psychologique est également institué dans la *Loi*.

Ces nouvelles dispositions de la *Loi sur les normes du travail* entreront en vigueur le 1^{er} juin 2004 « afin que les milieux de travail soient sensibilisés au phénomène du harcèlement psychologique et que les organisations puissent mettre en place les mesures appropriées pour les prévenir », mesures qui obligent l'employeur à « prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique, et lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser ». À défaut de quoi l'employeur qui n'a pas entrepris les démarches nécessaires pour corriger la situation ou pour y mettre fin ou qui néglige de prévenir le harcèlement psychologique dans son entreprise s'expose au dépôt d'une plainte, à des poursuites légales devant les tribunaux civils ou administratifs ou à un grief. Outre les coûts importants reliés à ces poursuites, il court le risque d'être pénalisé, les pénalités allant du dédommagement des frais de consultation psychologique jusqu'à l'indemnisation pour lésions psychiques.

Pour se conformer à cette législation, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec devraient donc avoir élaboré, depuis avril 2001, une politique locale sur la violence en milieu de travail. Même si l'établissement possède déjà une politique sur la violence physique ou verbale de la clientèle envers le personnel et vice et versa ou même une sur la violence entre le personnel, ces politiques nécessitent une mise à jour pour tenir compte du harcèlement psychologique au travail.

LE TITRE

Le titre même de ce règlement devrait relier directement cet objet principal sous différentes formes. Ainsi, certains y diront directement de :

Politique sur le harcèlement, d'autres de politiques pour contrer la violence, d'autres des deux à la fois, de Politique sur le Respect en milieu de travail et visant à contrer la violence et le harcèlement en milieu de travail, etc.

L'important et certainement l'essentiel est que cette politique soit clairement identifiée à ce qu'elle vise vraiment : contrer la violence et le harcèlement en milieu de travail et n'y tolérer aucune forme de violence.

L'OBJECTIF PRINCIPAL

Il importera de bien définir l'objectif principal et les objectifs spécifiques de cette politique. En fait, il devient primordial d'y référer autant à la protection de l'intégrité physique que psychologique des personnes ainsi qu'à la combinaison des deux avec des atteintes à de moindres niveaux dans l'une et l'autre des sphères.

Toutes les atteintes, de quelque nature qu'elles soient, se doivent d'y trouver place de façon non limitative afin de pallier à toutes les situations et au développement jurisprudentiel qui suivra. Plus large sera la politique, plus son objectif pourra être atteint. Ainsi, devraient y être énoncés les principes, les droits et obligations des employés, des gestionnaires, des médecins et de tous les intervenants associés visant à assurer que l'établissement offre un milieu de travail sain, exempt de violence et de harcèlement et qui respecte la dignité et l'intégrité des personnes. La politique doit préciser les modalités de traitement des plaintes de violence et de harcèlement afin qu'elles reçoivent un traitement rapide, juste et équitable.

LES ENONCÉS DE PRINCIPES

La politique devrait aussi contenir des énoncés de principes incluant :

L'engagement d'un milieu de travail sain et la reconnaissance de l'interdit légal tout en indiquant à qui elle s'applique et en définir les termes.

Ainsi, l'engagement devrait être au moins de la nature suivante :

L'employeur entend fournir à l'ensemble de son personnel un milieu de travail sain où chacun est respecté. Personne, qu'il s'agisse d'un gestionnaire, d'un employé, d'un médecin ou tout intervenant associé n'a à tolérer le harcèlement sous quelque forme que ce soit, à quelque moment que ce soit et pour quelque motif que ce soit. De même, nul n'a le droit de harceler quiconque, au travail ou dans quelque situation ayant un lien avec l'emploi.

LA RECONNAISSANCE DE L'INTERDIT LÉGAL

La reconnaissance de l'interdit légal devrait viser les différentes lois qui en traitent :

- *La Charte des droits et libertés de la personne*
- *Le Code civil du Québec*
- *Le Code criminel*
- *Le Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des régies régionales et des établissements de santé et de services sociaux (L.R.Q. c. S-4.2, r. 0.0001)*
- *La Loi sur les normes du travail*

À QUI S'APPLIQUE-T-ELLE ?

Pour remplir ses fins, une telle politique devrait normalement s'appliquer à tous les employés, hommes et femmes à l'emploi de l'établissement et aux personnes ayant des privilèges ou contrats de services avec l'établissement.

DEFINIR LES TERMES

De nombreux termes devraient y être définis tel que la violence, le harcèlement, abus de pouvoir, même le mobilier et les termes et expressions qui seront utilisées dans le processus de plainte et de correctif y compris dans tout mécanisme d'appel. On peut ainsi penser aux mots et expressions suivantes : plainte, plainte de mauvaise foi, médiation, médiateur, commissaire aux plaintes le cas échéant, comité d'évaluation, mesures correctrices, enquêteur, mécanisme d'appel, etc. Plus des termes particuliers seront utilisés dans la politique, plus il serait important de les définir surtout s'ils peuvent avoir plus d'un sens ou s'ils relèvent d'une structure précise mise en place pour l'usage de la politique. Si les moyens ou mécanismes mis en place sont différents de leur usage habituel, il sera aussi important d'en définir la structure, la composition, le rôle le plus précisément possible.

DROITS – OBLIGATIONS – RESPONSABILITÉS

Il est toujours intéressant en débutant la question de la structure de correction de situations inappropriées en réaffirmant les droits généralement compris de tous, en faisant une nomenclature la plus exhaustive possible.

Par ailleurs, la politique devrait obliger toutes les personnes qu'elle vise à collaborer à toute enquête de la sorte sous réserve de l'exercice de leurs droits et recours.

MODALITÉS D'APPLICATION

Une fois tout le contenu bien défini, reste encore le processus que l'établissement met en place pour contrer le phénomène, en éviter l'apparition et analyser et corriger les situations de harcèlement le moment venu. C'est à notre avis la clef de voûte de toute la politique.

Le processus mis en place doit être facilitant et équitable. Il doit tout au long exclure toute possibilité de jugement arbitraire, assurer le respect de la confidentialité de l'information, garantir l'équité procédurale et maintenir une présomption d'innocence de la part de l'agresseur présumé durant le processus d'enquête. La politique ne tient qu'à un fil et sa fragilité pourrait lui enlever tout son poids.

Cette politique ne peut supplanter aucune loi, règlement ou autre mécanique externe de plainte mais se veut un outil facile d'utilisation par tout employé de tout niveau dans l'organisation.

Ainsi, il faudrait que cette politique prévoie différents mécanismes :

- A- Ainsi, un comité interne (ou externe le cas échéant) spécialement formé sur les processus et le contenu de la politique devrait pouvoir faire la promotion de la politique et ses membres devraient pouvoir aider les victimes à cheminer leurs dénonciations. Ce comité ne devrait avoir aucun rôle spécifique dans le processus d'évaluation de la plainte car il pourrait constamment se retrouver en conflit d'intérêt réel ou potentiel, lui enlevant toute crédibilité intrinsèque. De plus, les informations recueillies par les membres de ce comité doivent demeurer hautement confidentielles afin de permettre l'atteinte des objectifs de la politique.
- B- La pré-dénonciation volontaire de la nature de l'échange ouvert avec en complément un mécanisme de médiation obligatoire utilisant une personne qualifiée dans le domaine et permettant ainsi de faire cesser dès ses premiers balbutiements toute situation de harcèlement devrait être favorisée.

Un tel processus obligatoire peut aider à démontrer la bonne foi des personnes impliquées et rétablir rapidement la situation intolérable.

Dans les cas de défaillance de la médiation ou d'impossibilité factuelle d'utiliser ce processus primaire, avant le dépôt d'une plainte formelle :

- C- Un processus formel de dépôt de plainte doit être mis en place, garantissant la finalité de la politique : soit d'abord la sécurité de la victime et d'autre part un minimum d'assurance de décourager la plainte frivole, vexatoire ou qui en elle-même pourrait devenir du harcèlement psychologique.

Cette mécanique devrait impliquer la direction des ressources humaines ou ce qui en tient lieu et encore une autre direction dans le cas où cette direction ou ce directeur serait en cause. Si la plainte vise l'ensemble ou une partie importante de la structure supérieure de l'organisation, exceptionnellement la politique devrait prévoir :

Un mécanisme externe de plainte, donnant ainsi le ton à la politique qui s'applique à tous.

- D- Un mécanisme de rétention de la plainte doit être mis en place. L'acceptabilité de la plainte doit être garantie par une mécanique qui doit respecter les personnes en cause. Toute plainte n'est pas nécessairement fondée à sa face même et peut soulever une problématique qui n'est pas du harcèlement mais une autre difficulté relevant des relations humaines ou des relations de travail. Dans un tel cas, d'autres dispositions peuvent alors être prises.

Une fois l'étape D- d'acceptabilité de la plainte franchie, l'assurance d'un traitement juste et équitable, à l'intérieur d'un délai raisonnable, doit être démontrée dans un processus de traitement. Une fois déterminée qu'il y a matière à enquête formelle ou qu'une mécanique de médiation n'a pas porté fruit ou est jugée inappropriée, la direction de l'établissement (normalement le directeur des ressources humaines ou une autre source dans les cas exceptionnels liés à la direction de l'établissement) :

- E- Doit donner un mandat d'enquête formelle sur la situation avec demande de dépôt d'un rapport sur les faits;

Comme nous l'avons déjà laissé entendre, cette mécanique ne doit pas déléguer à un comité de pairs non qualifiés l'analyse d'une telle situation. Cette analyse doit être faite par une personne hautement qualifiée dans le domaine, qui soit totalement indépendante de la situation et qui ne peut être influencée par des tiers sur la décision qu'elle devra rendre en regard de la situation. Ceci implique probablement la nécessité de recourir à une ressource externe pour procéder à l'enquête avec les marges de manœuvre requises.

- F- Comme la décision sur les faits peut avoir en soit une répercussion directe sur l'implication des personnes visées, il pourrait être intéressant de laisser place à la médiation sur la correction de la situation, avant même que l'employeur n'ait à se prononcer sur les mesures correctrices à appliquer.

Une fois cette étape franchie ou encore quand celle-ci s'avère inappropriée dans des circonstances particulières, le directeur général devrait dans tous les cas (sauf ceux ou il pourrait être visé) :

- G- Décider des mesures applicables dans les circonstances de l'espèce, sur recommandation du directeur des ressources humaines ou autre et après avoir permis à l'agresseur accompagné de son représentant, de faire valoir son point de vue sur les mesures suggérées.

DROIT DE RECOURS

Ces mesures devraient pouvoir faire l'objet d'un grief ou d'un arbitrage s'il s'agit de mesures apparentées à des mesures disciplinaires et la politique devrait le mentionner.

La fierté d'appartenir !

La marque de qualité dans la gestion et l'évolution
du réseau de santé et services sociaux.



APER santé et services sociaux
3745, rue St-Jacques, bureau 216, Montréal (Québec) H4C 1H3
Tél. : 514 933-4118 • Téléc. : 514 933-2397 • association@aper.qc.ca

Guide de politiques locales de gestion

GUIDE DE RÉFÉRENCE

www.aper.qc.ca

31