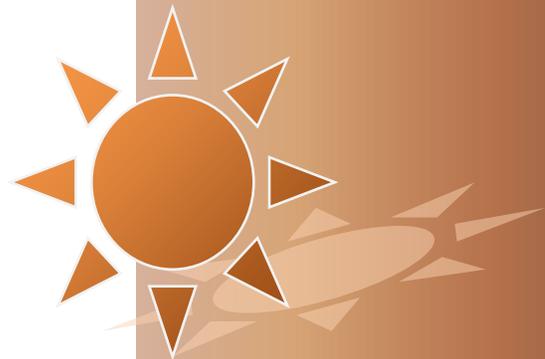




Guide d'évaluation et de description de tâches pour le personnel salarié



Date de parution : 29 octobre 2009

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1) LES ETAPES D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION.....	4
A. POURQUOI ON EVALUE	4
B. ÉTAPES PREALABLES A L'ENTREVUE D'APPRECIATION DU RENDEMENT	5
C. L'ENTREVUE D'APPRECIATION	5
D. LE SUIVI DE L'APPRECIATION DU RENDEMENT.....	6
E. ÉVALUATION D'INTERVENANTS(TES) «DIFFICILES» ET «RESISTANTS (ES)».....	7
2) DES EXEMPLES DE GRILLES D'EVALUATION OU D'AUTOEVALUATION.....	9
LES FACTEURS DE RENDEMENT.....	9
LES FACTEURS D'ATTITUDE ET DE COMPORTEMENT	10
LES FACTEURS D'APTITUDES ET DE CAPACITES.....	14
FICHE D'AUTOEVALUATION.....	15
GRILLE D'EVALUATION DU PERSONNEL	19
<i>IDENTIFICATION DE LA PERSONNE EVALUEE</i>	<i>19</i>
<i>PROCESSUS D'APPRECIATION</i>	<i>19</i>
<i>FONCTIONNEMENT DE LA GRILLE.....</i>	<i>19</i>
<i>CRITERES D'EVALUATION.....</i>	<i>19</i>
PROFIL DE COMPETENCES CONSOLIDE	20
3) DES EXEMPLES DE DESCRIPTION DE FONCTIONS OU DE TACHES	27
COORDONNATEUR(TRICE) / DIRECTEUR(TRICE)	27
INTERVENANT/ INTERVENANTE.....	30
AGENT(E) DE BUREAU / SECRETAIRE COMPTABLE	32
AGENT(E) DE DEVELOPPEMENT.....	34
ADJOINT(E) ADMINISTRATIF(VE) / COMMIS COMPTABLE	35
4) RÉDACTION D'UN CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL	37
EXEMPLE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL.....	39
GRILLE D'ENTREVUE	43

INTRODUCTION

Suite à la formation sur la gestion du personnel donnée en janvier 2007, plusieurs organismes souhaitaient que la CDC travaille à développer des outils de base pour faciliter cette démarche, nécessaire à une saine gestion de chacun de nos organismes. Dans ce sens, la CDC du Roc vous présente quelques règles de base pour évaluer votre personnel.

Dans ce document vous trouverez :

1. Les étapes d'une démarche d'évaluation

- A. Pourquoi on évalue.
- B. Les étapes préalables à l'entrevue d'appréciation du rendement.
- C. L'entrevue d'appréciation.
- D. Le suivi de l'appréciation du rendement.
- E. Évaluer les intervenants et les intervenantes «*difficiles*» et «*résistants(es)*».
 1. Rendement inadéquat au travail.
 2. Fonctionnement personnel (exercice inadéquat de son rôle.).

2. Des exemples de grilles d'évaluation ou d'autoévaluation

3. Des exemples de description de fonction ou de tâches

- Coordonnateur – Coordonnatrice / Directeur – Directrice
- Intervenant – Intervenante
- Agent - Agente de bureau
- Agent - Agente de développement
- Adjoint administratif / Adjointe administrative

4. Rédaction d'un contrat individuel de travail

1) LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION

L'évaluation du rendement du personnel permet de prendre un certain recul et de créer un temps d'arrêt avec vos employé(e)s. Ce moment d'arrêt donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant les éléments qui nécessitent une amélioration. C'est aussi une occasion de renforcer le sentiment d'appartenance de l'employé(e) et le moment de discuter des objectifs personnels à réaliser durant l'année.

Il est important que le processus d'évaluation du rendement du personnel soit connu. Il faut préciser **qui évaluera, qui sera évalué, qu'est-ce qu'on évalue, à quel rythme et comment** on évalue. Ceci peut être contenu dans une politique interne de conditions de travail, un contrat, entente de travail ou encore une convention de travail.

Le processus d'appréciation du rendement est composé des éléments suivants :

- A. Pourquoi on évalue.
- B. Les étapes préalables à l'entrevue d'appréciation du rendement.
- C. L'entrevue d'appréciation.
- D. Le suivi de l'appréciation du rendement.
- E. Évaluation : les intervenants et les intervenantes « *difficiles* » et « *résistants(es)* ».
 - 1. Rendement inadéquat au travail.
 - 2. Fonctionnement personnel (exercice inadéquat de son rôle).

A. POURQUOI ON ÉVALUE

- Reconnaître le savoir, le savoir-faire et le savoir être des employé(e)s.
- Valoriser et récompenser les bons comportements ainsi que les objectifs préalablement établis.

Objectifs de l'appréciation du rendement

Pour l'employé:

- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement au travail.
- Savoir sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié.
- Connaître les objectifs à atteindre.
- Discuter du soutien nécessaire à l'atteinte des objectifs.

Pour le gestionnaire de l'organisme :

- Clarifier certains sujets.
- Valoriser les employé(e)s dans l'exécution de leur travail.
- Fixer avec les employé(e)s les objectifs à atteindre en fonction des projets.
- Connaître les attentes de vos employé(e)s.

B. ÉTAPES PRÉALABLES À L'ENTREVUE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

Afin que le processus d'appréciation rencontre les objectifs fixés initialement, certaines conditions "*gagnantes*" doivent être respectées, avant même de rencontrer l'employé(e) en entrevue individuelle d'appréciation.

- Dans un premier temps, **clarifiez vos attentes** envers tous les employé(e)s de votre organisme. Vous démarrez le processus d'appréciation du rendement, alors rencontrez les employé(e)s (en groupe ou individuellement) et expliquez-leur la démarche en **spécifiant sur quoi portera l'appréciation** et présentez-leur un **exemplaire du formulaire utilisé**.
- Dès le début du processus, impliquer les membres du conseil d'administration et assurez-vous de leur support.
- Tout au long de l'année, **notez** les mandats confiés à l'employé(e) à l'aide de la description de tâches, ses objectifs (s'il y a lieu), ses bons coups et ses moins bons coups.
- Avant de compléter l'appréciation du rendement du candidat, **révisez le dossier** de l'employé(e) pour ne rien oublier.
- **Consultez**, s'il y a lieu, **l'entourage de l'employé(e)**: les personnes usagères avec lesquelles il transige, ses collègues, les bénévoles, les autres membres de l'organisation qui le côtoient, etc. Vos questions portent sur les comportements attendus et appréciés.
- **Révisez votre outil de travail**, c'est-à-dire votre grille d'appréciation du rendement et remettez-en une copie à l'employé(e) pour qu'il puisse procéder à son **auto appréciation** (demandez-lui de réfléchir à des objectifs pour l'année suivante).
- **Complétez votre grille d'appréciation** en vous appuyant sur des **faits concrets** et en justifiant vos réponses par des exemples.
- **Préparez un horaire d'entrevue** en choisissant les bons moments (évitez les lundis matin ou les vendredis après-midi et les moments de crise dans l'organisme) et prévoir suffisamment de temps (60 minutes).
- **Avisez l'employé(e) à l'avance** de la date et de l'heure prévues pour son entrevue d'appréciation de la performance.

C. L'ENTREVUE D'APPRÉCIATION

Une fois bien préparé, vous voilà rendu à l'étape de l'entrevue d'appréciation, c'est-à-dire l'occasion de communiquer avec l'employé(e) au sujet de son rendement, de lui fixer des objectifs et de lui demander de la rétroaction sur sa satisfaction au travail. C'est également le moment de discuter des possibilités de développement et des besoins de formation.

- Assurez-vous que le **local est approprié** pour l'entrevue (porte et téléphone fermés) et que vous **ne serez pas dérangé** durant l'appréciation.

- **Établissez un climat de confiance** dès le début de la rencontre et rappelez le but de la rencontre. Mise sur la bonne foi et la sincérité.
- Débutez l'appréciation en vous servant de votre outil comme **guide de discussion**. Comment a-t-il (elle) trouvé le guide ? A-t-il (elle) eu de la difficulté à s'auto apprécier ?
- Passez en revue avec l'employé(e) les **différents comportements appréciés et demandez-lui comment il (elle) s'est évalué(e)** et s'il (elle) est d'accord avec votre appréciation. Souvent, l'évaluation permet de cerner l'ensemble des attitudes et comportements : les bons et les moins bons.
- Faites une **appréciation globale du rendement de l'employé(e)** en utilisant l'effet « *sandwich* » : aspect positif – aspect à améliorer – aspect négatif. « Arrosez les bonnes graines... attardez-vous sur quelques éléments à travailler ».
- Regardez quels sont **les objectifs que l'employé(e) s'est fixé** et discutez-en avec lui.
- **Fixez les objectifs définitifs** avec l'employé(e) et décrivez avec lui les principales étapes de réalisation.
- Déterminez conjointement un **échancier à respecter pour ces objectifs** et offrez votre soutien et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.
- Concluez l'entrevue d'appréciation en demandant à l'employé(e) ses **commentaires généraux face à l'emploi et à l'entrevue**. Par ex. : « Est-ce que ça te convient » etc.
- Ensuite, vous devez conclure votre rencontre avec votre employé(e) en **élaborant les objectifs et en signant un engagement écrit sur les points discutés**.
- Terminez sur une note positive et fixez une date pour le suivi.

Pour faire « foirer » l'évaluation

- Affirmer des choses sans se baser sur des faits.
- Ne mentionner que les points insatisfaisants.
- Confronter...argumenter...s'engueuler...
- Ne surtout pas prendre en considération les suggestions et commentaires sur l'organisation du travail.
- Ne pas se remettre en question sur nos façons de faire.
- Discuter avec les autres personnes de l'organisation des points à améliorer et surtout pas avec la personne évaluée.
- Évaluer seulement les personnes dont le travail est insatisfaisant.
- Déterminer unilatéralement (conseil d'administration et gestion) la démarche d'évaluation.

D. LE SUIVI DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

L'entrevue terminée, il est maintenant temps de faire le suivi. Assurez-vous que l'employé(e) réalise les objectifs fixés et que vous mettez en place les mesures de support convenues. Ce suivi devrait être fait trois mois après la rencontre d'appréciation du rendement.

Les étapes sont donc les suivantes:

- Respectez vos engagements et mettez en place les mesures de soutien convenues lors de votre rencontre.
- Donnez de la rétroaction et informez-vous sur les actions mises de l'avant.
- Assurez-vous que les attentes soient prises en considération et examinez les progrès réalisés.
- Continuez à donner de la rétroaction.
- Faites un suivi avec l'employé(e) selon les échéanciers fixés.

E. ÉVALUATION D'INTERVENANTS(TES) «DIFFICILES» ET «RÉSISTANTS (ES)»

Le milieu communautaire, comme l'ensemble des milieux de travail, a son lot d'intervenants et d'intervenantes difficiles ou qui manifestent de la résistance. Lors du processus d'évaluation, ces personnes peuvent entraver la démarche d'évaluation. La personne qui évalue doit se concentrer sur l'intérêt en jeu et non sur ses positions.

- Différence entre des intérêts et des positions.
- Un intérêt, c'est le moteur silencieux de l'action (souvent lié à une préoccupation).
- Se mettre à la place de l'autre : comprendre et anticiper les intérêts de l'autre.
- Discuter des intérêts divergents et convergents.
- Intérêt convergent : la population desservie...

Dans ces cas, il faut distinguer les personnes en difficulté et les personnes difficiles. Attention à l'étiquetage : notre sensibilité à certains comportements... « des personnes carrément difficiles et des personnes difficiles dans certains comportements ». Analyser la persistance des comportements et attitudes et impacts sur le climat et les interventions.

Voici quelques problèmes rencontrés :

1) Rendement inadéquat au travail

- a) Versus le rendement satisfaisant des autres employé(e)s dans les mêmes circonstances.

2) Fonctionnement personnel (exercice inadéquat de son rôle)

- a) Problème de personnalité (ex. agressivité).
- b) Attitude (ex. motivation, refus de travailler en équipe).
- c) Comportements (ex. toxicomanie).
- d) Absentéisme répété, vol.
- e) Abus des outils de travail (ex. téléphone, Internet...).
- f) Contestation de l'autorité (ne pas confondre avec des divergences d'opinion qui doivent être encouragées).

- Critique systématique des décisions prises démocratiquement.
- Influence néfaste sur le climat de travail.

Il faut garder à l'esprit que le processus d'évaluation doit être fait dans une attitude positive et honnête.

3) Attitudes pour intervenir ?

- a) Communication interpersonnelle de qualité.
- b) Respect de la personne : on veut changer le comportement, non la personne.
- c) Objectif de la démarche : trouver des solutions acceptables pour tous (approche de coopération).
- d) Éviter de mettre la barre trop haute à un(e) employé(e) correct(e).
- e) Attitude ferme...avant la ligne dure à un(e) employé(e) *difficile*.

Ce processus d'appréciation du rendement pourra être révisé suite à un cycle complet d'appréciation (un an après le début du processus).

Afin d'évaluer la validité du processus proposé, il faut vérifier si celui-ci permet d'atteindre les objectifs fixés, c'est-à-dire :

- **Reconnaître le savoir, le savoir-faire et le savoir être** des employé(e)s.
- **Valoriser et récompenser les bons comportements** ainsi que l'atteinte d'objectifs préalablement établis.

Bibliographie:

Vallières, Réjean. Formation sur la *Gestion du personnel, l'évaluation du personnel salarié. Notes de cours*, janvier 2008, 17 p.

CDC de Sherbrooke et CAB de Sherbrooke. *Coffre à outils Ressources humaines*, 2006. 168 p.

Commission des normes du travail Québec, site officiel www.cnt.gouv.qc.ca .

Le guide Sunlife d'emploi jeunesse. *L'embauche, Faites-en bon emploi*. Montréal, 1994, 157 p.

2) DES EXEMPLES DE GRILLES D'ÉVALUATION OU D'AUTOÉVALUATION

FICHE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

(Source Palli-Aide) (Pages 9 à 14)

1) IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ(E)

Nom : _____ Prénom : _____

Titre de l'emploi : _____ Date d'entrée en fonction : _____

Date de la dernière évaluation : _____

a) IDENTIFICATION DU POSTE

Sommaire des attributions (tâches) principales :

Énumération des tâches assimilées par l'employé(e) :

2) CRITÈRES GÉNÉRAUX D'ÉVALUATION

LES FACTEURS DE RENDEMENT

a) QUALITÉ DU TRAVAIL :

Réfère à l'exactitude et à la précision du travail accompli, à la méthode de travail utilisée et à la fréquence des erreurs.

- Accomplit toujours son travail avec exactitude et précision, perfectionniste.
- Accomplit habituellement son travail avec exactitude.
- Quelques tâches ont parfois besoin d'être reprises.
- Les tâches ont souvent besoin d'être reprises et demandent une vérification constante de la qualité de son travail.

b) QUANTITÉ DE TRAVAIL :

Réfère à la proportion des tâches accomplies en rapport au travail assigné.

- Accomplit plus que le travail demandé dans les délais requis.
- Accomplit le travail demandé dans les délais requis.
- Accomplit le travail demandé avec quelques retards.
- Accomplit moins que le travail demandé.

c) CONNAISSANCE DES TECHNIQUES :

Réfère au niveau de connaissance des techniques et/ou de l'équipement utilisé.

- Maîtrise toutes les connaissances requises pour son travail.
- Possède la majorité des connaissances requises pour son travail.
- Niveau de connaissances acceptable pour son travail.
- Les connaissances sont insuffisantes pour son travail.

d) BESOIN DE SUPERVISION :

Réfère au sens des responsabilités et au degré d'autonomie atteint par l'individu ainsi qu'à la fréquence des contrôles exigés.

- Exige un minimum de supervision dans l'exécution de ses tâches ;
- Exige une supervision normale dans l'exécution de ses tâches ;
- Exige parfois une supervision étroite dans l'exécution de ses tâches ;
- Exige toujours une supervision étroite et/ou constante dans l'exécution de ses tâches.

LES FACTEURS D'ATTITUDE ET DE COMPORTEMENT

a) MOTIVATION

Intérêt et engagement envers le travail.

- Intérêt manifesté envers son travail : s'applique à donner un rendement supérieur, cherche constamment à améliorer la connaissance de son travail, démontre de l'ardeur.
- Intéressé par son travail : s'applique à bien faire, cherche à donner un bon rendement intéressé à parfaire ses connaissances de travail, s'engage de façon positive.
- Intérêt limité face à son travail : n'est pas toujours préoccupé(e) par son rendement et ses possibilités de perfectionnement.

- Manque totalement d'intérêt face à son travail : peu soucieux (se) de son rendement et de ses possibilités de perfectionnement, aucun engagement dans son travail...

b) INITIATIVE

Réfère à la capacité d'adaptation aux situations nouvelles, à la spontanéité à agir soi-même et à la créativité démontrée à l'intérieur des limites de ses fonctions.

- Fait toujours preuve d'initiative et d'esprit créateur dans l'exercice de ses fonctions : sait anticiper et résoudre les problèmes inhérents à son travail.
- Démonstre habituellement de l'initiative dans l'exercice de ses fonctions : réussit habituellement à résoudre les problèmes rencontrés.
- Évolue dans le cadre de la routine de son travail : s'ajuste aux difficultés mineures.
- Manque total d'initiative dans l'exercice de ses fonctions - a constamment besoin d'être dirigé et guidé - attend généralement qu'on lui dise quoi faire, ne peut résoudre seul les problèmes simples.

c) ATTITUDE ENVERS L'AUTORITÉ

Réfère à la qualité des rapports entre l'employé(e) et ses supérieurs.

- Respecte intégralement toutes les directives : toujours prêt(e) à collaborer, apporte une critique constructive, fait preuve de beaucoup de tact dans ses rapports avec l'autorité.
- Respecte les directives : réagit positivement à l'autorité, fait preuve de bonne volonté, entretient de bons rapports avec l'autorité.
- Respecte habituellement les directives : difficultés occasionnelles au niveau du dialogue et de la collaboration avec l'autorité.
- Ne respecte pas les directives : critique de façon négative, difficultés marquées dans le dialogue et les relations avec l'autorité.

d) RELATION AVEC LES EMPLOYÉS

Réfère à la qualité des rapports existants entre l'individu et les autres employé(e)s.

- Établit et maintien de façon harmonieuse des relations avec tous les employé(e)s de l'équipe.
- Établit et maintien des relations avec tous les employé(e)s de l'équipe.
- Éprouve des difficultés à établir et maintenir des relations avec tous les employé(e)s de l'équipe.
- Ne réussit pas à établir et maintenir des relations avec tous les membres de l'équipe.

e) RELATIONS AVEC LES VISITEURS ET AUTRES PERSONNES

- Niveau atteint dans les communications et contacts avec les visiteurs et autres personnes.
- Considération et intérêt manifestés envers les visiteurs et autres personnes.
- Courtoisie envers les visiteurs et autres personnes.

f) JUGEMENT

Réfère au sens pratique et à la justesse de la démarche intellectuelle.

- Fait preuve d'un jugement sûr : étudie toujours attentivement les problèmes et situations pour en arriver à des décisions logiques et sensées.
- Bonne logique : décisions et agissements généralement à point.
- Logique satisfaisante pour les questions de routine : jugement erratique à l'occasion.
- Manque nettement de logique et/ou de sens pratique : conclut ou agit sans connaissance suffisante des situations.

g) ESPRIT D'ÉQUIPE

- Contribue efficacement au partage des tâches.
- Contribue au partage des tâches de façon satisfaisante.
- A de la difficulté à contribuer au partage des tâches.
- Ne réussit pas à contribuer au partage des tâches.

h) DISCRÉTION

- La confidentialité des discussions et des croyances sont respectées.
- La majorité du temps, la confidentialité des discussions et des croyances sont respectées.
- Éprouve de la difficulté à respecter la confidentialité des discussions et des croyances.
- Ne respecte pas la confidentialité des discussions et des croyances.

i) RELATION AVEC LES EMPLOYÉS(ES)

- Établit et maintien de façon harmonieuse des relations avec tous les employés de l'équipe.
- Établit et maintien des relations avec tous(tes) les employé(e)s de l'équipe.

Éprouve des difficultés à établir et maintenir des relations avec tous les employé(e)s de l'équipe.

Ne réussit pas à établir et maintenir des relations avec tous les membres de l'équipe.

j) PONCTUALITÉ

Réfère au respect des horaires et des heures d'arrivée et de départ.

Ponctualité exemplaire, jamais en retard, respecte tous les horaires.

Ponctualité habituellement régulière, manquements occasionnels.

Ponctualité nettement irrégulière et déficiente, manquements fréquents.

k) ASSIDUITÉ

Réfère à la présence au travail.

Assiduité exemplaire : jamais d'absences

Assiduité régulière : absences occasionnelles

Assiduité irrégulière et déficiente : absences fréquentes

l) HONNÊTÉTÉ

Réfère aux aspects suivants : franchise, respect de la propriété d'autrui, observation des règles de la justice et de la loyauté, respect de ses engagements envers l'employeur et envers le milieu.

Fait preuve de grande honnêteté.

Individu honnête.

Fait habituellement preuve d'honnêteté.

Manquements fréquents et/ou importants à l'honnêteté.

m) PRÉSENTATION PERSONNELLE

Réfère à la tenue vestimentaire, au langage, au décorum et à la tenue générale.

Tenue et attitudes irréprochables : présentation personnelle toujours à point.

Tenue et attitudes convenables : présentation personnelle habituellement à point.

Tenue et attitudes inconvenables : présentation personnelle inacceptable.

n) SECRET PROFESSIONNEL ET/OU D'OFFICE

Réfère au respect de la confidentialité et à l'information accessible.

- Manipule l'information de manière tout à fait confidentielle.
- Fait habituellement preuve de discrétion dans la manipulation de l'information.
- Indiscrétions occasionnelles : secret professionnel non respecté.
- Manquements répétés à la discrétion et/ou secret professionnel.

LES FACTEURS D'APTITUDES ET DE CAPACITÉS

On définit habituellement les aptitudes comme étant la capacité ou la faculté spécifique d'un individu à acquérir les connaissances nécessaires pour bien remplir ses fonctions. Certaines aptitudes sont essentielles à la réussite au travail.

L'APTITUDE À APPRENDRE

On définit les capacités d'apprentissage comme l'habileté générale à apprendre, à comprendre des instructions et à en saisir les principes fondamentaux, à raisonner et à prendre des décisions.

- Acquiert et assimile les connaissances très facilement : apprend très rapidement.
- Acquiert et assimile les connaissances facilement : apprend rapidement.
- Acquiert et assimile les connaissances plutôt difficilement : apprend lentement, exige occasionnellement des répétitions de directives et d'enseignement.
- Acquiert et assimile très difficilement : apprend très lentement, nombreuses répétitions.

OBJECTIFS À ATTEINDRE

SUIVI DE L'ÉVALUATION

Personne ressource :

Date :

Signature de l'employé :

Date :

FICHE D'AUTOÉVALUATION

(Source : Service budgétaire et communautaire de Chicoutimi) (Pages 15 à 18)

1. QUALITÉ ET QUANTITÉ DU TRAVAIL

Est-ce que je travaille avec soin, minutie ? Peut-on se fier à la qualité de mon travail ? Mon rendement est-il adéquat et adapté aux exigences de ma tâche ?

- Démontré
- Partiellement démontré
- Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

2. CONNAISSANCE DU TRAVAIL

Fait appel au degré de connaissance de mon travail, à la compréhension et à l'application de ces connaissances ainsi qu'au souci de perfectionnement.

- Démontré
- Partiellement démontré
- Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

3. INITIATIVE AUTONOMIE

Capacité de penser par soi-même et d'exécuter son travail sans directive détaillée.

- Démontré
- Partiellement démontré
- Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

4. JUGEMENT

Capable de prendre les bonnes décisions, conformes aux instructions, qui respectent l'échéancier et les délais.

- Démontré
- Partiellement démontré

Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

5. COOPÉRATION

Coopération lors de périodes occupées, adaptation aux conditions nouvelles et en évolution.

Démontré

Partiellement démontré

Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

6. INGÉNIOSITÉ

Ouverture aux améliorations, à une organisation efficace et productive de son temps.

Démontré

Partiellement démontré

Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

7. PONCTUALITÉ ET ASSIDUITÉ

Respect de l'horaire de travail, évite le bavardage et les pertes de temps.

Démontré

Partiellement démontré

Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

8. COOPÉRATION AU PROJET GLOBAL

Compréhension et intérêt pour le projet global. Adhère aux valeurs véhiculées par l'organisme.

Démontré

Partiellement démontré

Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

9. APTITUDE À SUPERVISER

Capacité d'initier quelqu'un au travail, de le superviser, de le diriger.

- Démontré
- Partiellement démontré
- Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

10. RELATIONS INTERPERSONNELLES

Qualité des contacts avec l'entourage, facilité d'expression, capacité d'accueil de l'autre, disponibilité.

- Démontré
- Partiellement démontré
- Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre : _____

11. COMMUNICATION ORALE

Suis-je capable de communiquer adéquatement un message: de façon claire et objective, sur un ton approprié et dans un langage adapté ?

- Démontré
- Partiellement démontré
- Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre

12. COMMUNICATION ÉCRITE

Suis-je capable de communiquer par écrit un message clair, compréhensible et exempt de faute d'orthographe et grammaticale ?

- Démontré
- Partiellement démontré
- Non démontré

Commentaires, actions à entreprendre :

MES FORCES

MES FAIBLESSES

BILAN ET OBJECTIFS

Retour sur les objectifs de l'année en cours

Mes objectifs personnels pour l'année suivante

Mes objectifs reliés à mon service pour l'année suivante

Commentaires :

Directrice /Directeur

Employé(e)

Date de l'entretien : _____

GRILLE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

(Source : Josée Latendresse, Groupe Conseil Version Avril 2001)

IDENTIFICATION DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

Nom : _____ Prénom : _____

Titre de l'emploi : _____ Statut : _____

Date d'entrée en fonction : _____ Probation complétée le : _____

Date de la dernière évaluation : _____

PROCESSUS D'APPRÉCIATION

En début de période, la personne évaluatrice rencontre la personne évaluée pour préparer l'étape d'auto appréciation et fixer les délais.

La personne évaluée procède à l'analyse de la période qui vient de se terminer et apprécie elle-même les différents objectifs qu'elle se devait d'atteindre.

Rencontre où l'on procède conjointement à l'appréciation détaillée de chacun des aspects, à l'appréciation globale du travail et entente pour la prochaine étape s'il y a lieu.

FONCTIONNEMENT DE LA GRILLE

La grille d'évaluation est conçue de manière à évaluer plusieurs types d'emploi, il suffit, pour la personne évaluatrice, de cocher les questions s'appliquant au type d'emploi de la personne évaluée.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Cochez vis-à-vis la pondération qui correspond le plus à la réalité de la personne évaluée et ajoutez-y vos commentaires afin de nuancer votre évaluation.

NIVEAUX DE MAÎTRISE

- 1 L'employé(e) dépasse largement les exigences.
- 2 L'employé(e) dépasse les exigences.
- 3 L'employé(e) rencontre les exigences.
- 4 L'employé(e) présente quelques difficultés
- 5 L'employé(e) ne satisfait pas aux exigences.

PROFIL DE COMPÉTENCES CONSOLIDÉ

<i>COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES</i>	<i>NIVEAUX DE MAÎTRISE</i>				
	1	2	3	4	5
COMPÉTENCES PERSONNELLES	<i>L'employé(e) dépasse largement les exigences.</i>	<i>L'employé(e) dépasse les exigences.</i>	<i>L'employé(e) rencontre les exigences.</i>	<i>L'employé(e) présente quelques difficultés.</i>	<i>L'employé(e) ne satisfait pas aux exigences.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Éthique/intégrité</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Connaissances</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Confiance en soi</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestion par l'action</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Créativité et innovation</i> 					
COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relations interpersonnelles</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Travail en équipe et coopération</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Communication</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Souplesse du comportement</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestion des différends</i> 					
COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compréhension organisationnelle</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Approche des membres</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Approche des partenaires</i> 					

COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES DU SOUTIEN ADMINISTRATIF	NIVEAUX DE MAÎTRISE				
	1	2	3	4	5
COMPÉTENCES PERSONNELLES					
<i>Éthique / intégrité</i>					
<ul style="list-style-type: none"> Admettre ses mauvaises décisions et erreurs de jugement et ajuster son comportement en conséquence. 					
<ul style="list-style-type: none"> Être capable d'objectivité et d'intégrité même dans des situations difficiles. 					
<ul style="list-style-type: none"> Maintenir des normes de rendement cohérentes. 					
<i>Connaissances</i>					
<ul style="list-style-type: none"> Posséder les connaissances nécessaires à l'accomplissement de son travail. 					
<ul style="list-style-type: none"> Tendre à dépasser les attentes de la Corporation relatives à son rôle. 					
<i>Confiance en soi</i>					
<ul style="list-style-type: none"> Gérer efficacement le stress, la pression et le temps. 					
<ul style="list-style-type: none"> Être conscient de ses propres valeurs, de ses intérêts, de ses talents et de ses besoins. 					
<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve de souplesse et de persévérance face à l'opposition. 					
<i>Gestion par l'action</i>					
<ul style="list-style-type: none"> Organiser son horaire et sa charge de travail de façon efficace, en exploitant les ressources disponibles. 					
<ul style="list-style-type: none"> Être autonome dans l'accomplissement de ses tâches. 					
<i>Créativité et innovation</i>					
<ul style="list-style-type: none"> Tendre à dépasser les attentes organisationnelles relatives aux solutions. 					
<ul style="list-style-type: none"> Inviter à réinventer, par moyens non conventionnels. 					

COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES					
<i>Relations interpersonnelles</i>					
• Échanger avec autrui de façon à faire progresser le travail en développant des relations de travail durables.					
• Savoir donner du crédit/reconnaissance pour la contribution des autres.					
• Traiter les personnes avec respect et équité.					
<i>Travail en équipe et coopération</i>					
• Travailler en collaboration continue avec ses collègues dans le respect des rôles de chacun et dans un climat de coopération.					
• Accepter les différences, reconnaître les forces et faiblesses de chacun et utiliser les complémentarités.					
• Entretien des relations positives avec les membres et les partenaires.					
<i>Communication</i>					
• Être à l'écoute des autres et valider sa compréhension au besoin.					
• S'exprimer de façon authentique avec tact et diplomatie.					
• Utiliser efficacement la technologie comme moyen de communication.					
<i>Souplesse du comportement / flexibilité</i>					
• S'adapter à des situations changeantes et souvent ambiguës.					
• Harmoniser ses propres besoins avec les exigences du milieu de travail et des situations.					
• Accepter les échecs et les critiques de façon constructive.					

<i>Gestion des différends</i>					
• Négocier efficacement avec les collègues, les membres et les partenaires de la Corporation.					
• Faire preuve de doigté dans les situations délicates et confrontantes.					
COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES					
<i>Compréhension organisationnelle</i>					
• Bien comprendre la dynamique interne de l'organisation, ses enjeux, ses orientations et y agir adéquatement.					
• Intégrer la culture et les valeurs de la Corporation.					
<i>Approche des membres</i>					
• Être constamment désireux d'offrir un service de qualité aux membres.					
• Manifester du respect et de l'intérêt pour les membres.					
<i>Approche des partenaires</i>					
• Être constamment désireux d'offrir un service de qualité aux partenaires.					
• Manifester du respect et de l'intérêt pour les partenaires.					

FICHE DE : _____

SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

▪ *Points forts*

▪ *Points à améliorer*

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

(Choisir de 1 à 3 cibles maximum)

Objectif à atteindre	Écart à combler (compétences)	Moyen(s) envisagé(s)	Échéancier

Suivi requis :

PLANIFICATION PERSONNELLE (Feuille annexée)

Suivi requis :

COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ(E)

L'employé(e) inscrit ici tout autre commentaire pertinent. Il peut indiquer tout désaccord avec le rapport d'évaluation.

Je déclare que ce rapport a été discuté avec moi et je m'y engage

Signature de l'employé(e)

_____/_____/_____
Date : Jour Mois Année

Signature de l'évaluateur

_____/_____/_____
Date : Jour Mois Année

PLANIFICATION PERSONNELLE DE : _____

BUT À ATTEINDRE	OBJECTIFS MESURABLES	ÉTAPES DE RÉALISATION	PRIORITÉS	ÉCÉANCIER	

3) DES EXEMPLES DE DESCRIPTION DE FONCTIONS OU DE TÂCHES

Voici la description des principales fonctions occupées dans les organismes communautaires. Tiré du Coffre à outils des ressources humaines produit par la CDC de Sherbrooke et CAB de Sherbrooke. Coordonnateur /Coordonnatrice/Directeur/Directrice, Intervenant /Intervenante, Agent/ agente de bureau, Agent/ agente de développement et Adjoint administratif/Adjointe administrative.

COORDONNATEUR(TRICE) / DIRECTEUR(TRICE)

SUPERVISEUR IMMÉDIAT : Conseil d'administration

Raison d'être de la fonction :

Coordonner, diriger et planifier l'ensemble des activités et opérations réalisées au sein de l'organisme conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil d'administration.

REPRÉSENTER L'ORGANISME AFIN D'ASSURER LA VIE ASSOCIATIVE

TRAVAILLE EN LIEN AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 📌 Coordonne la préparation des conseils d'administration et alimente le C.A. sur les enjeux.
- 📌 Participe aux réunions du conseil d'administration.
- 📌 Exécute les mandats donnés par le conseil d'administration.
- 📌 Oriente le conseil d'administration sur les différentes problématiques et l'alimente sur les enjeux.
- 📌 Supervise et collabore à la rédaction du rapport d'activités et autres rapports.
- 📌 Effectue des recommandations au conseil d'administration sur les programmes ou activités à mettre sur pied.
- 📌 Coordonne la préparation de l'assemblée générale annuelle.
- 📌 Supervise et collabore à la rédaction du rapport annuel et des autres documents nécessaires à l'assemblée générale annuelle.

TRAVAILLE EN LIEN AVEC L'EXTÉRIEUR

- 📌 Effectue la promotion de l'organisme.
- 📌 Participe à divers comités de concertation en lien avec les priorités de l'organisme.
- 📌 Établit des relations avec d'autres organismes, instances gouvernementales, entreprises privées...

GÉRER LES RESSOURCES FINANCIÈRES DE L'ORGANISME

RÉALISE LES DEMANDES DE SUBVENTION ET PROJETS

- 📌 Prépare un plan de financement pour assurer le financement de base de l'organisme.
- 📌 Élabore diverses demandes de subvention.
- 📌 Élabore les demandes de projets d'emploi.
- 📌 Effectue les demandes de subvention de projets spéciaux et ponctuels.
- 📌 Supervise le suivi, vérifie et approuve la réalisation des projets.

COORDONNE LA COMPTABILITÉ DE L'ORGANISME

- 📌 Rédige le bilan annuel qui inclut les prévisions budgétaires et les activités.
- 📌 Gère la planification budgétaire et la situation financière.
- 📌 Fournit les rapports financiers au conseil d'administration.
- 📌 Effectue les vérifications comptables.
- 📌 Prépare les prévisions budgétaires.

GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISME

VEILLE À AVOIR UNE SAINTE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ORGANISME

- 📌 Procède à l'embauche du personnel.
- 📌 Accueille et intègre le personnel nouvellement embauché.
- 📌 Communique aux employés(es) l'information pertinente en relation avec l'organisme.
- 📌 Prépare et anime les réunions du personnel.
- 📌 Met en place des canaux de communication efficaces.
- 📌 Procède au congédiement des employés(es) ne répondant pas aux besoins et aux objectifs de l'organisme.

OFFRE UN SOUTIEN CONSTANT AUX RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISME

- 📌 Fournit un encadrement aux employés(es) dans l'exécution de leurs fonctions.
- 📌 Motive et aide les employés(es) à se perfectionner.
- 📌 Réalise l'appréciation de rendement des employés(es).

- 📌 Identifie le besoin de formation des employés(es).

GÉRER LES RESSOURCES MATÉRIELLES DE L'ORGANISME

COORDONNE LA GESTION DE L'IMMEUBLE ET DES ÉQUIPEMENTS DE L'ORGANISME

- 📌 S'assure du bon entretien de l'équipement et des espaces de bureau.
- 📌 Gère les aspects liés à la location ou l'acquisition de locaux.
- 📌 Met en chantier et supervise les rénovations.

SUPERVISE L'ENTRETIEN MÉNAGER DE L'ORGANISME

- 📌 Recrute et supervise les personnes assignées à l'entretien ménager.
- 📌 Planifie l'entretien ménager.
- 📌 Coordonne l'achat des produits d'hygiène et d'entretien ainsi que du matériel nécessaire à l'amélioration des installations.

INTERVENANT/ INTERVENANTE

SUPERVISEUR IMMÉDIAT : Coordonnateur(trice)/ Directeur (trice)

Raison d'être de la fonction :

Coordonner et planifier l'intervention sociale sur les plans individuel, collectif et communautaire. Mettre en œuvre et superviser les activités d'éducation populaire.

INTERVENTION AUPRÈS DES PERSONNES USAGÈRES

ENTRETIENT UNE RELATION D'AIDE AVEC LA PERSONNE USAGÈRE

- 📄 Rencontre la personne usagère pour établir l'historique de la problématique.
- 📄 Évalue les forces et les faiblesses des personnes usagères.
- 📄 Aide la personne usagère à trouver des solutions.
- 📄 Élabore des plans d'intervention et offre un suivi.
- 📄 Aide la personne usagère à trouver et à utiliser les ressources qui existent dans le milieu.
- 📄 Réalise des interventions auprès de la personne usagère.

FAIT LE SUIVI DES PERSONNES USAGÈRES

- 📄 Supervise les activités des personnes usagères.
- 📄 S'assure que les personnes usagères puissent s'intégrer dans les programmes en lien avec leur problématique.
- 📄 Assure un soutien constant.
- 📄 Évalue et vérifie l'admissibilité des personnes usagères aux différents programmes.
- 📄 Rédige les rapports et tient à jour les statistiques nécessaires à l'évaluation.

TRAVAILLE EN LIEN AVEC LES ACTEURS SOCIAUX DU MILIEU

- 📄 Effectue la promotion de l'organisme.
- 📄 Participe à divers comités de concertation.
- 📄 Met en œuvre et organise des prestations de service dans la collectivité.
- 📄 Entretient des relations avec d'autres organismes intervenant auprès des mêmes personnes usagères.
- 📄 Partage, le cas échéant, l'information nécessaire au suivi de la personne usagère.

ANIMATION DE GROUPE

MET SUR PIED DES ATELIERS

-  Fait des recherches sur les programmes ou services à offrir aux personnes usagères.
-  Élabore des ateliers ou formations en lien avec les besoins de l'organisme ou des personnes usagères.
-  Produit tout document ou outil de travail permettant une animation efficace.
-  Crée des partenariats avec d'autres organismes pour la création d'ateliers.

ANIME DES ATELIERS OU FORMATIONS

-  Organise des ateliers sur des thèmes appropriés.
-  Anime des ateliers liés aux besoins des personnes usagères sur des thématiques spécifiques.
-  Anime les formations de groupe offertes par l'organisme.

FAIT LE SUIVI DES ATELIERS

-  Planifie les horaires des activités.
-  Publicise les ateliers ou les formations qui vont être offertes par l'organisme.
-  Voit à la logistique des activités.

AGENT(E) DE BUREAU / SECRÉTAIRE COMPTABLE

SUPERVISEUR IMMÉDIAT : Coordonnateur(trice) / Directeur(trice)

Raison d'être de la fonction :

Assurer le secrétariat et la comptabilité générale de l'organisme.

SECRÉTARIAT ET RÉCEPTION

ASSURE UNE BONNE RELATION AVEC LES PERSONNES QUI FRÉQUENTENT L'ORGANISME

-  Accueille les gens à la réception.
-  Répond aux appels téléphoniques.
-  Donne l'information nécessaire.
-  Recueille l'information pertinente afin de répondre aux demandes.
-  Traite le courrier et les courriels et les achemine aux personnes concernées.
-  Prépare les envois postaux.
-  Reçoit et achemine aux personnes concernées les demandes des personnes usagères ou des fournisseurs.

RÉALISE LES PRINCIPALES TÂCHES ADMINISTRATIVES

-  Gère le classement des dossiers et des données.
-  Gère l'inventaire des articles de bureau.
-  Commande les fournitures de bureau de l'organisme.
-  Rédige et expédie les lettres et les reçus pour les dons faits à l'organisme.

PRODUIT LES DIVERS DOCUMENTS DE L'ORGANISME

-  Fait l'entrée de données.
-  Rédige divers documents administratifs ou autres.
-  Corrige et fait la mise en pages des documents informatiques tels que procès-verbaux, documents pour le conseil d'administration, rapports d'activité, etc.

- 📌 Offre un support technique aux utilisateurs du réseau informatique
- 📌 Encadre les employés(es) dans leur utilisation des divers logiciels mis à leur disponibilité via le réseau informatique de l'organisme.
- 📌 Gère les applications informatiques de l'organisme.

COMPTABILITÉ GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

TIENT À JOUR LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

- 📌 Fait les chèques et assure le paiement aux des comptes.
- 📌 Tient à jour le solde du compte de banque.
- 📌 Effectue les dépôts bancaires.
- 📌 Prépare les écritures de régularisation en suivant les normes de présentation comptable.
- 📌 Gère l'affectation des comptes projets.
- 📌 Prépare les différents rapports financiers.
- 📌 Tient à jour la petite caisse.
- 📌 Classe les factures pour la comptabilité.
- 📌 Fait le suivi des comptes à recevoir.

AGENT(E) DE DÉVELOPPEMENT

SUPERVISEUR IMMÉDIAT : Coordonnateur (trice) / Directeur (trice)

Raison d'être de la fonction :

Coordonner et planifier le développement de projets dans l'organisme.

FAIT VIVRE LES PROJETS À L'INTÉRIEUR DE L'ORGANISME

RÉALISE LES PROJETS INSCRITS AU PLAN D'ACTION

- 📌 Réalise différents documents reliés aux projets.
- 📌 Sélectionne et organise l'information qui fera partie du projet.
- 📌 S'informe et effectue des recherches pour la mise en place du projet.
- 📌 Met en place un plan d'action pour actualiser les projets.
- 📌 Met les efforts nécessaires pour la réalisation des projets.

GÈRE LES COMITÉS DE TRAVAIL RELIÉS AUX PROJETS

- 📌 Coordonne les activités et les travaux des comités.
- 📌 Suscite la participation des bénévoles et/ou des employés dans les différents projets.
- 📌 Amène les différents comités à prendre des décisions éclairées.
- 📌 Communique avec les autres organisations ou instances gouvernementales.

ADJOINT(E) ADMINISTRATIF(VE) / COMMIS COMPTABLE

SUPERVISEUR IMMÉDIAT : Coordonnateur(trice) / Directeur(trice)

Raison d'être de la fonction :

Assurer la réalisation des travaux liés à la comptabilité.

ASSURE LA GESTION DES COMPTES PAYABLES ET RECEVABLES

EFFECTUE LA GESTION DES COMPTES À RECEVOIR

-  Effectue l'entrée des comptes recevables.
-  Prépare et effectue les dépôts bancaires.
-  Réalise la conciliation bancaire.

EFFECTUE LA GESTION DES COMPTES PAYABLES

-  Tient à jour les comptes fournisseurs.
-  Gère le paiement des comptes à payer.

S'OCCUPE DE LA RÉCEPTION DES DONS

-  Reçoit les dons ou profits pour les activités.
-  Prend entente pour s'assurer de recevoir les dons promis.
-  Fait les rapports annuels à Revenu Canada.

GÈRE LES ACTIVITÉS LIÉES À LA PAYE

S'ASSURE DE L'EXACTITUDE DES HEURES TRAVILLÉES

-  Effectue l'entrée dans le système des heures à payer aux employés(es).
-  Vérifie si le nombre d'heures balance.
-  Imprime et distribue les bordereaux de paye des employés(es).

- 📌 Gère les opérations liées à la paye
- 📌 Effectue le dépôt direct pour les payes.
- 📌 Prépare les remises gouvernementales.
- 📌 Produit les rapports mensuels de remises.

COORDONNE LES TRAVAUX GÉNÉRAUX DE COMPTABILITÉ

FAIT LA TENUE DE LIVRES COMPTABLES VIA L'INFORMATIQUE

- 📌 Tient à jour l'information financière.
- 📌 Enregistre dans le journal général ainsi que dans les journaux des achats et des déboursés l'information financière.
- 📌 Complète les journaux de la conciliation bancaire et des salaires.
- 📌 Produit les relevés d'impôts et, au besoin, ceux de la CSST.

GÈRE LES ÉTATS FINANCIERS DES PROJETS SPÉCIAUX

- 📌 Prépare le rapport mensuel des revenus et des dépenses.
- 📌 Achemine aux ministères et paliers gouvernementaux concernés les différents rapports.
- 📌 Prépare la demande de remboursement de salaires des employés(es) impliqués(es) dans les projets.

PARTICIPE À LA PRÉPARATION DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES ANNUELLES

- 📌 Prépare le rapport financier des revenus et des dépenses mensuelles à remettre au conseil d'administration.
- 📌 Interprète les principaux résultats financiers de l'organisme et avertit la direction lors d'irrégularités ou de dépassements budgétaires.
- 📌 Collabore à la collecte et à l'intégration des données annuelles pour la préparation des prévisions budgétaires.

4) RÉDACTION D'UN CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL

À L'EMBAUCHE, ON S'ENTEND

Idéalement, l'engagement de personnel doit être encadré dans un contrat de travail. Bien que la Loi sur les normes du travail n'en fasse pas une obligation, l'employeur et le salarié auraient tout avantage à établir clairement les conditions de travail au moment de l'embauche.

Le contrat de travail doit contenir minimalement certaines clauses que nous vous présentons ici.

N'oubliez pas que, selon la Loi sur les normes du travail, toute entente verbale ou écrite concernant les conditions de travail est nulle si elle est inférieure à une norme du travail comprise dans cette loi.

FAITES LE POINT

Le salarié doit savoir où et pour qui exactement il travaillera. Il doit également connaître les principales tâches qu'il devra accomplir.

SALAIRE

Tout salarié veut savoir quelle sera sa rémunération. Dans ce but, il faut déterminer :

- le taux de salaire ou le mode de rémunération (à l'heure, à la semaine, au rendement, à la commission ou autre base)
- les avantages ayant une valeur pécuniaire qui font partie du salaire, s'il y a lieu
- les modalités de distribution des pourboires lorsque l'employeur les perçoit pour le salarié, et l'existence d'une convention de partage des pourboires, s'il y a lieu
- le mode du versement du salaire (en argent, par chèque, par virement bancaire)
- les sommes retenues sur le salaire
- la somme exigée pour la chambre et la pension, s'il y a lieu
- la durée de la période de paie (une semaine, deux semaines ou autre).

DURÉE DU TRAVAIL

Il est bon de fixer également :

- l'horaire de travail ;
- la semaine normale de travail ;
- le paiement des heures supplémentaires ;
- la durée et le moment de la période de repas.

VACANCES ET CONGÉS

Le salarié doit être informé sur ses droits à ce chapitre. Les principaux points à régler sont :

- l'année de référence aux fins du calcul des vacances.
- les modalités qui s'appliquent quant au choix des dates de vacances.

- la durée des vacances et les conditions pour y avoir droit.
- la liste des jours fériés, chômés et payés.
- les absences du travail (congés de maladie, congé de maternité, congés divers) et les conditions de rémunération dans un tel cas.

AVIS DE CESSATION D'EMPLOI

Enfin, il faut s'entendre sur l'avis écrit à donner au salarié : avant de mettre fin à son contrat de travail, ou de le mettre à pied pour six mois ou plus.

PLUS...

Toutes les autres conditions de travail existant dans l'entreprise, comme :

- les régimes d'assurances et de retraite.
- les pauses accordées par l'employeur.
- etc.

EXEMPLE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL

(Source : CDC du Roc) (Pages 39 à 49)

ENTRE

Ayant sa place d'affaire au :

Représenté aux présentes par un officier dûment autorisé ci-après appelé l'employeur
(euse)

ET

Résidant et domicilié(e) au

Ci-après appelé l'employé(e)

ATTENDU que l'employeur(euse) a convenu de retenir les services de l'employé(e) sous réserve des termes et conditions prévues ci-après ;

ATTENDU que l'employé(e) déclare connaître les conditions d'emploi prévues aux présentes et en être satisfait(e).

EN CONSÉQUENCE, LES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT :

Description de l'emploi

1.1. L'employé(e) agit à titre de

_____ agit à titre de supérieur(e)
immédiat(e).

1.2. Les tâches de l'employé(e) à titre de

sont les suivantes :

Et toutes autres tâches connexes à son emploi demandées par la direction.

Conditions d'engagement

1.3. Durée du contrat

Le présente contrat prend effet le _____ et se termine le _____.

1.4. Rémunération

Par la durée du présent contrat, l'employeur(euse) s'engage à verser à l'employé(e) un salaire _____ de _____ \$.

Les paiements seront effectués à _____ desquels seront soustraites toutes les déductions usuelles et nominales de l'emploi.

1.5. Horaire de travail

La semaine régulière de travail est de _____ heures réparties sur _____

La période de dîner ou de souper est de _____

1.6. Les heures supplémentaires

Autorisées par le ou la supérieur(e) immédiat(e), elles entraînent une majoration de 50% du salaire horaire habituel ou _____

1.7. Congés fériés

L'employé(e) a droit à _____ jours fériés et chômés sans réduction d'allocation
ce sont :

1.8. Congés de maladie

1.9. Congés sociaux

1.10. Congés de maternité et congés parentaux

1.11. Vacances annuelles

L'employé(e) a droit à _____ par année à raison de
_____ par mois de service qui doivent être pris à un moment qui
convient à l'employé(e) et à l'employeur (euse).

Après _____ de service, l'employé(e) a droit à _____ par année. En
cas de cessation définitive d'emploi, l'employé(e) qui n'a pas pris la totalité des jours de
vacances acquis _____.

Probation et processus d'évaluation

1.12. À l'expiration d'une période de _____ l'employé(e) acquiert le statut de
permanence s'il ou elle est maintenu(e) à son poste.

1.13. Un processus d'évaluation est prévu entre le ou la supérieur(e) immédiat(e) et l'employé(e).
La première évaluation coïncide avec la fin de la période de probation. Par la suite, des rencontres d'évaluation sont prévues à tous les _____ selon les besoins de l'employeur (euse).

Protection

Résiliation de contrat

Une des parties peut mettre fin au présent contrat sur préavis de _____ ouvrables, écrit, remis en personnes ou transmis par courrier recommandé à l'adresse mentionnée au contrat.

En foi de quoi les parties ont signé aux dates et lieux mentionnés au début du présent contrat de travail.

Signature de l'employé(e)

Signature de l'employeur (euse)

Date

Date

GRILLE D'ENTREVUE

NOM DE LA CANDIDATE OU DU CANDIDAT : _____

PREMIÈRE PARTIE: PRESENTATION ET CONNAISSANCE DU MILIEU		Faible 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4	Excellent 5
1.1	Qu'est-ce qui vous motive à appliquer sur ce poste ?					
1.2	Qu'est-ce que vous connaissez de la CDC du Roc ?					
1.3	Qu'est-ce que vous connaissez des organismes communautaires (membres), quels sont vos intérêts pour ces organismes? Nommez en quelques-uns.					
1.4	Est-ce que vous connaissez les principaux enjeux et défis sociaux, économiques et politiques qui touchent le mouvement communautaire autonome actuellement ? Et est-ce que vous voulez nous en parler ?					
1.5						
INDICES						
<input type="checkbox"/> L'individu démontre de l'intérêt et de l'enthousiasme face au mandat ; <input type="checkbox"/> L'individu possède une bonne connaissance de l'organisation ; <input type="checkbox"/> L'individu possède une bonne connaissance des membres ; <input type="checkbox"/> L'individu connaît les enjeux.						
SOUS-TOTAUX :						

DEUXIÈME PARTIE FORMATION		Faible 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4	Excellent 5
2.1	En quoi votre formation ou votre expérience seront-elles aidantes pour occuper ce poste? (le lien entre formation et poste)					
2.2						
INDICES						
<input type="checkbox"/> L'individu possède une formation pertinente en lien au poste ; <input type="checkbox"/> L'individu maintient ses connaissances à jour, avec formations d'appoints ; <input type="checkbox"/> L'individu fait des liens entre formation et objectifs du mandat.						
SOUS-TOTAUX :						

TROISIÈME PARTIE Attitudes personnelles et professionnelles		Faible 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4	Excellent 5
3.1	Si nous contactions vos anciens employeurs ou collaborateurs, quelles seraient les trois qualités et limites qu'ils vous attribueraient ?					
3.2	Votre plus grande réalisation ?					
3.3	Pouvez-vous me décrire une situation où votre travail a été critiqué ? - Qu'avez-vous appris de cette situation ?					
3.4	Comment qualifieriez-vous votre façon de travailler: organisation, gestion, discipline...?					
3.5	Comment réagissez-vous au stress ?					
INDICES						
<input type="checkbox"/> L'individu énumère ses forces ; <input type="checkbox"/> L'individu énumère ses faiblesses et rassure sur ses capacités ; <input type="checkbox"/> L'individu est capable de nommer ses succès et échecs ; <input type="checkbox"/> L'individu répond aux qualités recherchées : Organisé – Autonome – Polyvalent – Rigueur – Communicateur – Leadership - Facilité d'adaptation - Rassembleur - Esprit de synthèse...						
SOUS-TOTAUX :						

	QUATRIÈME PARTIE Expertise	Faible 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4	Excellent 5
4.1	Le travail d'un(e) coordonnatrice/coordonnateur de CDC est très politique. Qu'est-ce que cela veut dire dans ce contexte ?					
4.2	Avez-vous des contacts et si oui nous aimerions un aperçu ?					
4.3	Vous travaillez avec un comité et certaines personnes, par leurs interventions, cherchent à tirer des avantages pour leur organisation respective et non pour le bien commun. Comment réagissez-vous ?					
Indices <input type="checkbox"/> L'individu démontre des connaissances et habiletés en communication ; <input type="checkbox"/> L'individu mets en valeur ses contacts ; <input type="checkbox"/> Démontre une ouverture d'esprit et une capacité à distinguer intérêts communs ; <input type="checkbox"/> Vision globale ?						
SOUS-TOTAUX :						

CINQUIÈME PARTIE Conditions de travail		Faible 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4	Excellent 5
5.1	Quelle contribution croyez-vous être en mesure d'apporter au poste de coordonnatrice/coordonnateur de la CDC ?					
5.2	Pourquoi devrions-nous vous engager ?					
5.3	Si on vous propose un essai pour 3 mois suivi d'une évaluation et un poste de 5 jours/semaine permanent selon subvention à _____\$ /l'heure.....Quand seriez-vous disponible pour commencer ?					
<p>Avez-vous des questions ?</p> <p>Références 2 personnes _____ _____</p>						
SOUS-TOTAUX :						
TOTAUX DES 4 PARTIES						

<u>ÉVALUATIONS GÉNÉRALES</u>	Faible 1	Moyen 2	Bien 3	Très bien 4	Excellent 5
La première impression est favorable					
La qualité de la communication (message clair, vocabulaire diversifié...)					
Esprit d'équipe (importance aux personnes autour de lui...)					
Confiance en soi (maîtrise de sa nervosité, réponses spontanées...)					
Capacité d'écoute (porte attention...)					
Originalité, créativité					
Connaissance de soi					
Rigueur et souplesse (capacité de s'adapter à diverses situations, maintien d'un certain cadre)					
Vision (capacité de voir les enjeux...)					
Rassembleur					
Représentation					
Social et dynamique					
Accueil					