

# Politiques RH et législation du travail

## *Guide pour élaborer les politiques RH*

Dans ce guide, les organisations trouveront des renseignements pratiques en vue d'élaborer des politiques et procédures RH.

Conçu pour les petites organisations, ce guide sera utile tant pour celles qui entreprennent l'élaboration de politiques, que pour celles qui procèdent à la révision et à la mise à jour de leurs politiques. Parmi les outils présentés ici, on compte des modèles de politiques, des indications pour l'élaboration d'un manuel de l'employé, et un modèle de déclaration de l'employé.



### **Norme de gestion RH correspondante:**

#### **Norme 1.1**

*Les politiques de gestion RH sont officialisées, consignées et approuvées par le C.A., ou par le DG (ou PDG) s'il a été délégué à cette fin.*

## Pourquoi les politiques sont importantes

Les politiques sont importantes à plusieurs égards :

- Elles communiquent les valeurs et les attentes concernant la façon de faire les choses dans votre organisation.
- Elles permettent à l'organisation de respecter la législation et assurent une protection contre les plaintes du personnel.
- Elles précisent et mettent en œuvre les bonnes pratiques qui conviennent à l'organisation.
- Elles soutiennent le traitement uniforme du personnel, l'équité et la transparence.
- Elles aident la direction à prendre des décisions cohérentes, uniformes et prévisibles.
- Elles protègent les personnes et l'organisation des pressions dues à l'opportunisme.

## Définir « politiques » et « procédures »

Une **politique** est un énoncé formel de principes ou de règles que doivent respecter les membres d'une organisation. Chaque politique concerne un aspect important de la mission ou des opérations d'une organisation.

Une **procédure** indique aux membres d'une organisation comment mettre en œuvre une politique. Une politique définit l'ensemble des principes généraux, tandis qu'une procédure indique comment mettre en œuvre ces principes.

Les politiques sont rédigées sous la forme d'énoncés ou de règles, et les procédures sous la forme d'instructions à suivre selon un ordre logique et des étapes déterminées.

# Étapes pour élaborer des politiques

Votre milieu de travail est unique; c'est pourquoi vous aurez peut-être besoin d'élaborer des politiques s'adaptant spécifiquement à votre organisation et au genre de travail que vous accomplissez, pour lesquelles on ne dispose d'aucun modèle ni point de repère. En règle générale, il faut suivre ces étapes pour l'élaboration de politiques :

- 1<sup>re</sup> étape : Établir le besoin d'une politique
- 2<sup>e</sup> étape : Déterminer le contenu des politiques
- 3<sup>e</sup> étape : Rédiger l'ébauche des politiques
- 4<sup>e</sup> étape : Rédiger les procédures
- 5<sup>e</sup> étape : Faire réviser les politiques par des personnes clés
- 6<sup>e</sup> étape : Approuver les politiques
- 7<sup>e</sup> étape : Mettre en œuvre les politiques
- 8<sup>e</sup> étape : Réviser et mettre à jour les politiques
- 9<sup>e</sup> étape : Communiquer les changements aux politiques

## 1<sup>re</sup> ÉTAPE : Établir le besoin d'une politique

Dans sa forme la plus simple, une politique est un document écrit qui expose une règle en vigueur dans un milieu de travail.

Il convient d'élaborer une politique :

- lorsque la législation exige expressément qu'une organisation ait une politique en place;
- lorsque, bien qu'aucune législation n'exige expressément qu'une organisation ait une politique en place, les règles et les mesures à suivre sont définies rigoureusement et qu'une politique aiderait l'organisation à les respecter;
- lorsqu'on observe que le personnel ou la direction prend de façon arbitraire ou non constante des décisions qui entraînent un impact négatif sur le milieu de travail ou sur les activités de l'organisation;
- lorsqu'il existe une confusion importante au sujet de certains domaines d'activité ou de la façon de faire les choses, et que l'organisation aurait avantage à disposer d'une politique.

On ne doit pas prendre à la légère la décision d'élaborer une nouvelle politique :

- Les politiques sont élaborées pour le plus grand nombre et ne visent pas uniquement quelques personnes; lorsque vous appliquez une politique, vous établissez une norme à respecter dans l'ensemble de l'organisation, et non seulement par quelques personnes qui peuvent être source de problèmes.
- Une politique crée une règle ou une norme à suivre de façon constante, et réduit la latitude de la direction de traiter chaque situation comme si elle était unique.
- Des politiques qui ne sont pas bien rédigées et qui ne sont pas correctement mises en application peuvent nuire à votre organisation, au lieu de la protéger.
- Il peut s'avérer difficile de changer les politiques une fois qu'elles ont été mises en place et qu'elles font partie de la culture et des façons de faire dans l'organisation.

Vous devez vous assurer que les politiques que vous introduisez répondent à un besoin réel, et qu'elles respectent les valeurs de votre organisation ainsi que les façons d'exécuter le travail. Vous devez également vous assurer que les gestionnaires possèdent les compétences et les ressources nécessaires pour mettre en application la politique et pour assurer un suivi à cet égard.

## Domaines pour lesquels on élabore généralement des politiques

Prenez le temps d'examiner la législation fédérale et provinciale en vigueur afin de déterminer les politiques nécessaires pour respecter cette législation. Les organisations disposent généralement de politiques dans les domaines suivants :

- Apprentissage et développement
- Avantages sociaux et admissibilité
- Cessation d'emploi (volontaire et involontaire)
- Code de conduite
- Conditions de travail
- Confidentialité
- Conflits d'intérêts
- Congé annuel
- Congé de décès
- Congé de maladie, ou pour invalidité de courte ou de longue durée
- Congé de maternité, congé parental et congé d'adoption
- Congé non payé
- Congé pour fonctions judiciaires : juré ou témoin
- Congé pour motifs de compassion
- Congé pour raisons familiales
- Consommation d'alcool et de drogues
- Discrimination et harcèlement, milieu de travail respectueux
- Gestion du rendement
- Heures d'ouverture
- Mesures disciplinaires
- Présence
- Procédure officielle de plainte
- Protection des renseignements personnels
- Rapport d'accidents
- Recrutement
- Rémunération
- Renseignements sur le personnel
- Résolution de conflits et de griefs
- Révision et mise à jour des politiques organisationnelles
- Santé et sécurité
- Temps supplémentaire
- Utilisation du matériel de l'organisation
- Violence au travail

## 2<sup>E</sup> ÉTAPE : Déterminer le contenu des politiques

### Considérations juridiques

Pour les politiques nécessaires en vertu de la législation, le contenu peut en grande partie s'appuyer sur les exigences de la législation.



### **Norme de gestion RH correspondante:**

#### Norme 1.2

*Les politiques de gestion RH sont conformes à la législation du travail, aux lois concernant la santé et la sécurité au travail, de même qu'aux autres lois connexes qui s'appliquent dans la province ou le territoire où l'organisation déploie ses activités.*

Il n'est pas possible d'examiner toute la législation qui peut s'appliquer. Vous devez donc connaître la législation en vigueur dans votre province ou territoire et dans votre domaine d'activité, et pour le moins tenir compte de la législation suivante :

- Normes du travail ou normes d'emploi
- Protection des renseignements personnels
- Santé et sécurité au travail
- Droits de la personne
- Rémunération du personnel

Les organisations doivent aussi connaître la législation qui s'applique périodiquement au milieu de travail, par exemple les dispositions concernant le congé à donner au personnel pour lui permettre d'aller voter le jour des élections, ou la législation en vigueur relativement aux syndicats.

D'autres considérations juridiques peuvent être propres à votre milieu de travail. Réfléchissez aux questions suivantes :

- Quelles implications juridiques découlent de l'élaboration d'une politique? Souvenez-vous que même si une politique n'est pas expressément exigée pour gérer une situation, si vous en élaborez une et que vous ne la suivez pas, vous exposez votre organisation à des risques.
- Y a-t-il des conventions collectives dont il faut tenir compte?

## **Considérations pour les activités organisationnelles**

Réfléchissez aux questions suivantes afin d'élaborer une politique appropriée à votre milieu de travail et aux besoins de votre organisation :

- Quel est le but de cette politique? Quels sont les résultats souhaités?
- Comment cette politique soutient-elle le développement de la culture de travail que nous voulons instaurer?
- Comment assurera-t-on le suivi et la mise en application de cette politique?
- Quels seront les effets de cette politique sur la capacité des gestionnaires à agir, par exemple, lorsqu'ils évaluent le rendement, accordent une promotion, approuvent un congé, embauchent une personne ou licencient un employé?
- Quels seront les effets de cette politique sur notre capacité d'attirer des candidats de qualité?
- Comment notre organisation a-t-elle géré cet enjeu dans le passé?
- La taille de notre effectif justifie-t-elle la mise en place d'une politique sur cet enjeu?
- Sommes-nous prêts à investir le temps nécessaire pour garder à jour la politique?

- Cette politique soutiendra-t-elle les valeurs de notre organisation? Par exemple, si la philosophie d'une organisation met d'abord l'accent sur la famille, on peut mettre en place des politiques favorisant les familles, par exemple un horaire de travail flexible.
- En quoi cette politique touche-t-elle les exigences de nos bailleurs de fonds?

## Consultations

Lorsque vous déterminez le contenu d'une politique, c'est une bonne pratique de consulter différentes personnes (des intervenants, la direction, le personnel, un membre du C.A.), afin que votre politique recueille l'adhésion, traite des vrais enjeux et tienne compte de la situation sous tous ses angles. Établissez des liens avec des organisations comparables à la vôtre qui ont élaboré une politique semblable et qui pourraient vous donner des exemples de bonne pratique. Certains acteurs pourraient avoir un rôle à jouer pour l'ébauche de la politique, tandis que d'autres seraient mieux placés pour réviser la politique après sa rédaction.

## 3<sup>e</sup> ÉTAPE : Rédiger l'ébauche des politiques

Une politique comporte les sections suivantes :

### Objet

L'objet définit le but de la politique, ou son objectif. Par exemple, une politique sur la santé et la sécurité peut avoir pour objet d'offrir à tous les travailleurs un milieu de travail sain et sécuritaire, conformément à la législation en vigueur sur la santé et la sécurité.

### Portée

La portée précise à qui s'applique la politique : à tout le personnel, ou à différentes catégories de personnel selon le niveau, l'emplacement, la situation d'emploi ou le service. Si la politique s'applique également aux bénévoles, aux contractuels et aux consultants qui travaillent au nom de l'organisation, veillez à le préciser. La portée doit aussi définir les exceptions prévues à la politique.

### Énoncé

L'énoncé est la règle et la norme à communiquer au moyen de la politique.

### Responsabilités

Déterminez les responsabilités du C.A., de la direction et du personnel relativement à la politique, ainsi que les personnes chargées d'élaborer la politique, de la maintenir, et d'en assurer le suivi et la mise en application.

Précisez les conséquences entraînées par le non-respect de la politique (p. ex., mesures disciplinaires). Par exemple : « Le défaut de se conformer à la présente politique peut entraîner des mesures disciplinaires, et aller jusqu'à justifier automatiquement le congédiement. »

## Définitions

Définissez clairement les termes utilisés dans la politique. Si les termes sont inclus dans la législation qui soutient la politique, utilisez la définition donnée dans cette législation (p. ex., invalidité, motifs illicites, discrimination, harcèlement, violence au travail).

## Questions

Identifiez la personne ou le titulaire du poste à qui le personnel peut s'adresser s'il a des questions.

## Références

Faites référence aux autres politiques, documents ou lois qui soutiennent l'interprétation de cette politique.

## Entrée en vigueur

Indiquez la date d'entrée en vigueur de la politique ainsi que la date de révision.

## Date de révision

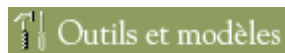
Indiquez la date à laquelle la politique devra être révisée.

## Approbation

Précisez qui a approuvé la politique ainsi que la date d'approbation (p. ex., le C.A., le comité des politiques RH, le DG).

## Conseils pour rédiger une politique

- Utilisez un langage clair, et évitez les termes trop techniques et juridiques; la politique doit s'adresser directement aux gens pour lesquels elle a été conçue.
- Vérifiez si le contenu et le libellé sont exempts de préjugés et s'ils encouragent un traitement juste et uniforme.
- Uniformisez la terminologie et donnez la définition des termes spéciaux.
- Assurez-vous qu'on peut donner une seule signification à la norme ou à la règle établie dans la politique.
- Il est bon d'envisager quelques scénarios possibles afin de vérifier si la politique est toujours adéquate, tout en se rappelant que la plupart des politiques ne peuvent pas prévoir (et n'ont pas à prévoir) toutes les situations possibles.
- Pour la plupart des politiques, vous voudrez permettre des exceptions à la règle. Utilisez des termes comme « en général », « habituellement » et « typiquement », et évitez des termes comme « toujours » et « jamais ».
- Ajoutez un énoncé du genre : « sert uniquement de guide ».
- En certains cas, vous voudrez énoncer très clairement que la norme établie par la politique s'appliquera à toutes les situations — par exemple, pour une politique sur la violence : « La violence au travail ne sera tolérée en aucune circonstance. »
- Si vous utilisez un modèle ou une ébauche de politique, adaptez-le à votre propre milieu de travail.



[Modèle de politique](#)

## 4<sup>E</sup> ÉTAPE : Rédiger les procédures

Une politique est souvent accompagnée d'une procédure; celle-ci est précisée dans une section de la politique ou dans un autre document mentionné dans la politique. La procédure présente, étape par étape, des instructions sur la façon de mettre en œuvre la politique. Si vous choisissez de rédiger une procédure, précisez qu'elle est fournie à titre indicatif seulement. La législation peut parfois exiger que des procédures soient rédigées, aussi vous devez connaître les exigences législatives qui s'appliquent à votre organisation.

*Exemples :*

- Dans une politique sur le congé annuel (vacances payées), on précise la durée de ce congé. Dans la procédure connexe, on indique aux employés comment fixer et faire approuver les dates de leur congé annuel.
- Une politique sur la discrimination définit la position de l'organisation relativement à la discrimination. La procédure connexe précise comment un employé peut formuler une plainte, ainsi que la façon dont cette plainte sera traitée.

## 5<sup>E</sup> ÉTAPE : Faire réviser les politiques par des personnes clés

C'est une bonne pratique de demander à un groupe représentatif de gestionnaires et d'employés de réviser les politiques. Certaines politiques gagneraient également à être révisées par des intervenants

### **Révision par les gestionnaires**

Demandez aux gestionnaires :

- Avez-vous les compétences et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la politique et pour en assurer le suivi?
- Quelle est votre compréhension des responsabilités que doivent assumer différentes personnes, selon les dispositions de la politique?
- La formulation et le contenu sont-ils exempts de préjugés?
- De quelle formation ou information auriez-vous besoin pour être en mesure d'assumer les responsabilités exposées dans la politique? Et qu'en est-il pour votre personnel?
- Quelles sont les difficultés ou les préoccupations que la mise en œuvre de cette politique pourrait soulever parmi les employés et les intervenants?

### **Révision par les employés**

- Quelle est votre compréhension de vos responsabilités et des attentes de l'organisation, telles qu'elles sont exposées dans la politique?
- La formulation et le contenu sont-ils exempts de préjugés?
- De quelle formation ou information auriez-vous besoin pour être en mesure d'assumer les responsabilités exposées dans la politique?
- Quelles sont les difficultés ou les préoccupations que la mise en œuvre de cette politique pourrait soulever parmi les employés et les intervenants?

### **Révision juridique**

Cette étape ne s'applique pas à toutes les politiques. Des politiques complexes (p. ex., concernant les mesures disciplinaires et les griefs) ainsi que celles qui sont exigées par la législation doivent être révisées par un avocat spécialiste en droit du travail afin qu'il vérifie si la politique :

- respecte les normes d'emploi ainsi que la législation fédérale et provinciale en vigueur;
- respecte les dispositions des conventions collectives, le cas échéant.

## **6<sup>E</sup> ÉTAPE : Approuver les politiques**

Si le C.A. doit donner l'approbation finale relativement aux politiques, il procède habituellement, pour ce faire, au moyen d'une proposition officielle qui est consignée. Indiquez au C.A. les raisons justifiant la mise en place de la politique ainsi que les mesures que vous avez prises pour en rédiger le contenu. Consultez le C.A. au sujet de la date de révision prévue. Après avoir obtenu l'approbation du C.A., ajoutez la date de cette approbation à la politique.

## **7<sup>E</sup> ÉTAPE : Mettre en œuvre les politiques**

### **Façons de mettre en œuvre les politiques et de les communiquer**

Les employés, les gestionnaires et les intervenants clés doivent avoir accès à des exemplaires à jour des politiques et des procédures touchant leur rôle au sein de l'organisation; ils doivent être avisés des nouvelles politiques ou des changements aux politiques qui entrent en vigueur; et ils doivent comprendre les politiques en vigueur, ainsi que les nouvelles politiques ou les changements apportés aux politiques. Pour choisir les méthodes de communication des politiques, réfléchissez aux questions suivantes :

- Le personnel pourra-t-il avoir facilement accès à la version électronique de ces documents, ou aura-t-il besoin de copies papier?
- Quelles sont les préoccupations et les difficultés susceptibles d'être soulevées au sujet de la politique, et comment les traitera-t-on? S'il est probable que les préoccupations soient importantes, il sera plus approprié d'exposer d'abord la politique en face à face lors d'une séance d'information ou d'une communication aux gestionnaires, plutôt que par courriel.
- La politique fournit-elle aux gestionnaires et aux membres du personnel des renseignements suffisants pour qu'ils soient en mesure de la mettre en œuvre efficacement et de la respecter, ou faudra-t-il offrir une formation ou de plus amples renseignements?

Les méthodes exposées ci-dessous sont souvent utilisées de façon combinée afin que la stratégie permette d'informer tous les employés, et afin de s'assurer qu'ils comprennent ces politiques et qu'ils ont les compétences pour mettre en œuvre et respecter les politiques ayant une incidence sur leur travail.

### **Manuel de l'employé**

Le manuel de l'employé décrit les politiques et procédures de l'organisation. Ce manuel peut aussi présenter de l'information générale sur l'organisation, par exemple ses priorités, l'organigramme, la classification des emplois



au sein de l'organisation, en précisant si les différents groupes d'employés sont syndiqués ou non et s'ils sont couverts par une convention collective.

On peut avoir deux manuels distincts pour les cadres et pour le personnel, ou encore un seul manuel pour les deux groupes. Le manuel peut faire partie de la documentation transmise par l'employeur à ses employés afin qu'ils connaissent les règles et les normes de l'organisation, et qu'ils comprennent les conséquences du non-respect des politiques. Toutefois, pour vous assurer que vos employés ont reçu et compris les politiques qui font l'objet du manuel, il est bon de leur demander de signer une déclaration à cet effet [Déclaration de l'employé](#).

Le manuel de l'employé comporte plusieurs avantages :

- Cette ressource exhaustive fait connaître les pratiques de l'organisation.
- Le manuel est utile pour l'orientation du personnel.
- Les employés peuvent y trouver eux-mêmes des réponses à leurs questions, ce qui favorise la confidentialité.
- Le manuel évite aux gestionnaires de devoir prendre du temps pour clarifier les attentes.
- Il permet de comprendre rapidement les pratiques de votre milieu de travail.
- C'est un outil de communication et de responsabilisation.
- Il vous donne l'occasion de faire connaître le contexte organisationnel, par exemple la vision, les objectifs et les valeurs de l'organisation.

Mise en garde :

- Pour que le manuel constitue un document valide, on doit y mettre à jour les politiques au fur et à mesure qu'elles sont modifiées. Il est donc opportun de nommer une personne qui assumera la responsabilité de la mise à jour.
- On rédige souvent le manuel dans un style moins formel, n'y soulignant que les points importants de chaque politique. Afin de pouvoir compter sur le manuel à titre de document permettant à vos employés de connaître les politiques de l'organisation, vous devez y inclure tous les points importants des politiques, en indiquant l'endroit où le personnel peut avoir accès à la version complète des politiques.

Comme les politiques, les procédures et le contenu du manuel peuvent changer au fil du temps, ajoutez un énoncé pour souligner que l'employeur a le droit, à sa seule discrétion, de modifier le manuel de l'employé en ajoutant, amendant ou supprimant des politiques ou des procédures.

## Outils et modèles

### [Manuel de l'employé - modèle](#) (DOC 181Ko)

S'adressant particulièrement aux petites organisations, ce manuel de l'employé traite des congés, du harcèlement, de la confidentialité, des évaluations du rendement, etc. Il s'agit d'un excellent point de départ pour les organisations qui ne disposent pas de politiques et procédures RH. Ou encore, ce manuel peut servir de document de référence pour les organisations qui désirent mettre à jour leurs politiques.

## Guide des politiques et procédures relatives au personnel

Ce guide présente de façon plus détaillée les politiques, les procédures et les lignes directrices; il s'agit souvent d'un outil de gestion destiné au personnel chargé de la supervision. Il est important de garder à jour ce guide, afin qu'il contienne les versions les plus récentes des politiques.

## Intranet et disques partagés

Les organisations peuvent mettre les politiques à la disposition du personnel par voie électronique, grâce à l'intranet ou à des disques partagés. Il s'agit d'une pratique avantageuse, car les employés peuvent accéder directement aux politiques, et les versions périmées des politiques peuvent être facilement supprimées et remplacées par les plus récentes versions.

## Courriel

On peut facilement communiquer les nouvelles politiques aux employés en leur envoyant un courriel. Plutôt que d'ajouter la politique au courriel, il est souvent préférable de fournir un lien qui permettra aux employés d'accéder à la version la plus récente de la politique.

## Séances d'information

La tenue d'une séance d'information est une bonne façon de s'assurer que les employés comprennent une nouvelle politique et de leur donner l'occasion de poser des questions. Une telle séance est particulièrement utile lorsque les préoccupations sont importantes. Lors de la séance, on abordera les sujets suivants :

- Les décisions organisationnelles qui ont mené à l'élaboration de la politique.
- L'objet de la politique.
- Le processus suivi pour l'élaboration de la politique (p. ex., consultation, recherche, modèles).
- L'impact de la nouvelle politique sur les employés, ainsi que les attentes.

Il convient de consigner le nom des personnes présentes lors de la séance, afin d'assurer un suivi auprès des personnes absentes et afin de disposer d'un document attestant que la politique a été communiquée au personnel.

## Sessions de formation au sujet des politiques

Dans certaines provinces, la législation stipule que les employeurs doivent donner une formation aux employés concernant certaines politiques. Par ailleurs, il est bon de donner aux cadres des sessions de formation concernant les politiques compliquées ou les procédures complexes (p. ex., mesures disciplinaires, résolution de conflits, santé et sécurité). Lorsque vous préparez les sessions de formation au sujet des politiques, abordez les sujets mentionnés ci-dessus pour les séances d'information, en y ajoutant ceux-ci :

- Une formation sur les compétences spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre la politique.
- Les procédures, les lignes directrices et les ressources dont disposent les cadres et le personnel pour mettre en œuvre la politique.
- Une exposition claire des attentes relatives aux comportements.
- La façon dont on assurera un suivi pour la politique.
- Les exigences en matière de formation qui sont prévues dans la législation, le cas échéant.

## Déclaration de l'employé

Pour les politiques importantes, et peut-être pour le manuel de l'employé, vous pourriez demander à tous les employés de signer une déclaration attestant qu'ils ont lu ces politiques, qu'ils les comprennent et qu'ils acceptent de les respecter. En ce cas, vous devez mettre en place des mesures pour vous assurer que tous les employés,

actuels et futurs, reçoivent une orientation sur les politiques et qu'ils signent une telle déclaration, et qu'il en soit de même chaque fois que d'importants changements sont apportés aux politiques. Cette approche est particulièrement recommandée lorsque le non-respect d'une politique expose un employé à des risques (p. ex., exigences relatives au port d'un équipement de protection au travail) ou lorsque le non-respect d'une politique peut entraîner des mesures disciplinaires (p. ex., en cas de harcèlement).

## Outils et modèles

**DÉCLARATION DE COMPRÉHENSION** (DOC 471Ko)

### Communication continue

Vos politiques décrivent la façon d'effectuer une grande partie des activités organisationnelles. Les principes doivent être intégrés dans les procédures organisationnelles. Utilisez les babillards, les communiqués, les pages d'accueil d'Internet et les courriels pour rappeler aux employés les principes clés des politiques. Invitez les cadres à tenir compte des valeurs qui sous-tendent vos politiques lors des évaluations de rendement.

### Politiques introduites unilatéralement

L'employeur a le droit d'introduire une politique de façon unilatérale, sans en négocier les dispositions avec l'agent de négociation qui représente les employés. Par contre, la politique doit :

- respecter les dispositions de la convention collective;
- être raisonnable;
- être claire et sans équivoque;
- être portée à l'attention des employés avant que l'employeur n'agisse en vertu de la politique;
- être appliquée de façon uniforme dès sa mise en vigueur;
- par ailleurs, les employés doivent être conscients que le non-respect de la politique peut entraîner des mesures disciplinaires, y compris le congédiement.

Ces six facteurs sont désignés familièrement par l'expression « règles KVP ».

Un employeur devra démontrer qu'il a respecté les cinq derniers facteurs s'il désire imposer des mesures disciplinaires à un employé non syndiqué, ou le congédier, pour cause de violation d'une de ses politiques. Il est recommandé à un employeur d'obtenir un avis juridique avant de congédier un employé pour une raison basée sur la violation d'une politique.

## 8<sup>E</sup> ÉTAPE : Réviser et mettre à jour les politiques

Il faudrait prévoir, à intervalles réguliers, la révision et la mise à jour de vos politiques. Il est raisonnable de réviser les politiques tous les deux ou trois ans. Toutefois, en certaines provinces, la législation exige que les politiques soient révisées chaque année.

Lorsque la législation gouvernementale est modifiée et que ces changements touchent les politiques de l'organisation, celle-ci doit réviser aussitôt les politiques concernées.



### **Norme de gestion RH correspondante:**

#### Norme 1.3

*Les politiques de gestion RH sont révisées régulièrement et modifiées au besoin.*

Votre C.A. peut aussi établir un calendrier pour la révision des politiques. Il peut être utile de fournir aux instances dirigeantes de l'organisation un rapport sur la façon de mettre en œuvre les politiques et sur les révisions envisagées pour les politiques.

Lorsque vous révisiez les politiques, posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que les changements à l'environnement juridique ou à la réglementation ont une incidence sur la politique? Vous voudrez à tout le moins réviser les normes d'emploi ou du travail, et la législation sur la protection des renseignements personnels, sur la santé et la sécurité, sur les droits de la personne et sur la rémunération des travailleurs.
- La politique a-t-elle été mise en œuvre efficacement?
- Dans quelle mesure la politique a-t-elle permis de gérer des situations pertinentes?
- Quelle rétroaction avez-vous reçue de la part des cadres et des employés au sujet de la politique?
- Est-ce que la politique permet d'atteindre l'objectif pour lequel elle a été conçue?

Pour effectuer des changements aux politiques, il faut habituellement suivre le processus d'approbation en vigueur dans l'organisation.

## 9<sup>e</sup> ÉTAPE : Communiquer les changements aux politiques

Certains changements aux politiques sont tellement importants qu'ils pourraient donner lieu à une réclamation pour congédiement déguisé. Il est essentiel d'avertir suffisamment à l'avance les employés lorsque des changements importants seront apportés à leurs conditions de travail. En cas de doute, il est prudent d'obtenir un avis juridique.

Veillez à ce que soient communiquées les mises à jour importantes relativement aux politiques. Par ailleurs, si les employés doivent signer une déclaration relative aux politiques, veillez à ce qu'ils signent cette déclaration lorsqu'on leur communiquera les politiques mises à jour.

## Rôle du conseil d'administration dans l'élaboration des politiques RH

Le C.A. peut être appelé à jouer divers rôles dans l'élaboration des politiques RH. On peut demander au C.A. de déterminer son rôle à cet égard : veut-il participer à la rédaction des politiques ou seulement à leur approbation finale? Le C.A. peut choisir de réviser uniquement certaines politiques de base, tandis que d'autres politiques seront approuvées par le DG qui en fera le suivi. Ou encore, le C.A. peut instituer un comité RH qui sera chargé de la rédaction des politiques et des procédures. En outre, le C.A. peut préciser à quelle fréquence les politiques RH devront être révisées, ou il peut déléguer cette responsabilité.

Si votre organisation élabore une politique sur l'élaboration, la révision et la mise à jour des politiques organisationnelles, on pourrait y préciser le rôle du C.A. à cet égard.

Pour plus d'[exemples de politiques RH sur des sujets communs](http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-exemples.cfm) : <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-exemples.cfm>

---

Source : [http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm#\\_secA2](http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm#_secA2)