

## POLITIQUE D'EMPLOI

Mise à jour du 21 février 2023

(Les mots employés au singulier comprennent le pluriel, ceux du genre masculin comprennent le féminin, et vice versa.)

### Introduction

Ski de fond Québec (ci-après la « **corporation** ») est un organisme à but non lucratif reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec à titre de fédération sportive, de fédération de plein air et d'organisme national de loisir. La corporation est un organisme inclusif qui promeut l'équité en emploi et offre un cadre de travail invitant et stimulant. La permanence est composée d'une équipe à postes permanents et à postes contractuels, incluant les formateurs d'entraîneurs et les animateurs de la Ski-Mobile.

Afin d'établir des conditions de travail intéressantes et équitables pour tous, il incombe de définir clairement les conditions de travail générales et individuelles, pour que chaque personne sache mieux à quoi s'attendre à l'acceptation de l'emploi et que le conseil d'administration et la direction puissent se baser sur cette politique afin de mieux gérer les ressources humaines.

### 1) Définitions et interprétation

- a) Ancienneté : Durée cumulative des années de service de l'employé permanent.
- b) Année financière : Période qui commence le 1er juin d'une année et se termine le 31 mai de l'année suivante.
- c) Avis de cessation d'emploi : Avis écrit que l'employeur est tenu de remettre au salarié avant de mettre fin à son contrat de travail.
- d) Conduite vexatoire : Conduite humiliante ou abusive pour la personne qui la subit, qui la blesse dans son amour-propre, qui lui cause du tourment et qui dépasse ce que la personne raisonnable estime être correct dans l'accomplissement de son travail.
- e) Congé : Période pendant laquelle l'employé est autorisé à interrompre ses activités professionnelles, pour le compte de la corporation, sans qu'il y ait rupture du contrat de travail.
- f) Congédiement : Le congédiement consiste à interrompre définitivement l'emploi d'un employé dont la conduite est mise en cause par son employeur.
- g) Démission : la démission constitue un acte par lequel le salarié rompt volontairement, sans égard au motif et au délai d'avis, le contrat de travail qui le lie à son employeur.
- h) Employé permanent : Employé affecté à un poste régulier pour une période indéterminée et continue dans le temps, qui a complété avec succès sa période de probation.



- i) Employé contractuel : Employé affecté à un poste occasionnel pour une période déterminée.
- j) Heures récupérables : Heures travaillées en excédent de la semaine normale de travail après entente avec le supérieur immédiat.
- k) Heures supplémentaires :
- l) Heures travaillées, à la demande du supérieur immédiat, en excédent de 40 heures par semaine.
- m) Horaire de travail : Répartition des heures de travail à fournir par l'employé au cours d'une semaine normale de travail.
- n) Indemnité : Somme d'argent versée à l'employé, soit pour réparer un préjudice, soit pour compenser un congé ou certains inconvénients.
- o) Insubordination : L'insubordination consiste au refus de se plier à la discipline générale de la corporation, d'effectuer un travail ou d'exécuter un ordre légitime de l'employeur dans l'intention de résister à l'autorité ou de la défier. Le salarié ne peut être accusé d'insubordination s'il refuse d'effectuer un travail qui expose sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique. Le salarié a également le droit de refuser d'obéir à un ordre dont l'exécution constituerait un acte illégal ou contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs.
- p) Jour férié : Jour où l'employeur est tenu de donner congé à l'employé avec une indemnité.
- q) Licenciement : Le licenciement consiste à interrompre définitivement l'emploi d'un salarié en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre de la corporation.
- r) Mesure disciplinaire : Mesure répressive appliquée par l'employeur à l'employé pour une faute disciplinaire. Les principales formes de sanctions disciplinaires sont les suivantes : avertissement, perte d'avantages particuliers, mise à pied disciplinaire, rétrogradation et congédiement.
- s) Mise à pied : La mise à pied consiste à interrompre temporairement l'emploi d'un salarié en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre de la corporation.
- t) Rémunération : Ensemble des compensations pécuniaires et des avantages divers que l'on accorde à un employé en contrepartie d'un travail ou de la prestation d'un service.
- u) Salaire : La rémunération en monnaie courante et les avantages ayant une valeur pécuniaire dus pour le travail ou les services d'un employé.
- v) Service continu : Période pendant laquelle l'employé est considéré à l'emploi d'un même employeur. Le service continu s'accumule même si le travailleur s'absente, par exemple, pour un congé payé, un congé sans solde ou un accident du travail.
- w) Supérieur immédiat : Personne qui représente le premier niveau d'autorité de l'employeur auprès de l'employé.



- x) Suspension : La suspension consiste généralement à interrompre temporairement l'emploi d'un employé pour une période déterminée. Cette mesure disciplinaire est toujours temporaire et ne rompt pas le contrat de travail.
- y) Télétravail : Forme d'organisation du travail selon laquelle l'employé effectue une partie ou la totalité des tâches dans un lieu de télétravail, notamment en utilisant les technologies de l'information.
- z) Vacances annuelles : Temps de repos accordé annuellement aux employés d'une entreprise donnant droit à un congé rémunéré conformément à la loi ou à toute autre entente avec l'employeur, et dont la durée est généralement déterminée par le service continu.

## 2) Code vestimentaire

Corporation est un organisme du domaine du sport et du loisir amateur; la tenue sport, propre, est généralement de mise. Lors d'activités de représentation ou de rencontres, le port des vêtements offerts par la corporation est indiqué (manteau, survêtement, chandail, veste, etc...) La direction générale peut restreindre le port de tout vêtement ou pièce de vêtement jugé inapproprié au contexte de l'emploi.

## 3) Procédure d'embauche

- a) Poste vacant ou nouveau poste – salarié

Lorsqu'un poste vacant ou un nouveau poste doit être comblé, la direction générale est responsable de la rédaction de l'appel de candidature, du choix du candidat et de l'offre d'emploi. La direction générale peut solliciter le concours d'un ou plusieurs membres du conseil d'administration, désignés par le conseil d'administration.

- b) Poste vacant – direction

Lorsque le poste de direction générale doit être comblé, le Comité de gouvernance est responsable de la rédaction de l'appel de candidature, du choix du candidat et de l'offre d'emploi. Il appartient au Comité de gouvernance de choisir les lieux et médias où afficher l'appel de candidature, d'effectuer une sélection des candidatures reçues, de faire les entrevues et d'acheminer ses recommandations au Conseil d'administration. Ce dernier doit entériner le choix et l'offre d'emploi par résolution.

- c) Intégration du nouvel employé

Pour faciliter l'intégration de tout nouvel employé, l'employé sortant devrait idéalement accompagner le nouvel employé salarié pendant un minimum d'une semaine régulière de travail



ou cinq (5) jours non consécutifs étalés sur deux semaines de travail. Si cet accompagnement n'est pas possible, la direction générale se chargera de former le nouvel employé, en utilisant les guides et procédures associés à la tâche de travail.

Pour faciliter l'intégration d'une nouvelle personne à la direction générale, l'employé sortant devrait idéalement accompagner le nouvel employé pendant un minimum d'un mois régulier de travail ou trente (30) jours non consécutifs, étalés sur deux mois de travail. Si cet accompagnement n'est pas possible, le conseil d'administration se chargera de former la nouvelle direction, en utilisant les guides et procédures associés à la tâche de travail.

Au besoin, la direction générale ou le conseil d'administration pourra déterminer un temps d'intégration plus long.

#### **4) Période de probation**

La période de probation fait référence à la période durant laquelle la corporation évalue la capacité qu'a l'employé à occuper le poste pour lequel il a été embauché ou la capacité d'un ancien employé à occuper un nouveau poste. La période de probation est d'une durée minimale de trois (3) mois et débute à partir du premier jour de travail de l'employé dans sa fonction.

À l'échéance de la période de probation, une rencontre de rétroaction est prévue avec le supérieur immédiat afin de répondre aux questions de l'employé ainsi que de déterminer si l'employé a les compétences requises pour occuper le poste. Si nécessaire, la période de probation peut être prolongée pour une période maximale de trois (3) mois supplémentaires.

Durant la période de probation d'un nouvel employé seulement, celui-ci n'est pas admissible à la plupart des avantages sociaux. De plus, durant la période de probation, la corporation peut mettre fin à l'embauche à n'importe quel moment, et ce, sans préavis et sans compensation.

#### **5) Évaluation**

Tout employé doit être évalué pour déterminer son rendement. Cette évaluation doit être faite avec l'employé. Suivant le période de probation (voir l'article 4 des présentes), une évaluation doit être faite toutes les années, à la fin de l'année fiscale et à la suite de laquelle une révision salariale pourrait être proposée, selon les barèmes établis à l'annexe F.

#### **6) Ancienneté**

L'ancienneté s'acquiert après la période de probation et est appliquée rétroactivement à la date de début de l'emploi. L'ancienneté est calculée (en années, mois, semaines et jours) pour la



période de service continu effectivement travaillée. L'employé continue de cumuler de l'ancienneté dans les cas d'absences suivantes :

- Vacances annuelles, rémunérées ou non ;
- Congé lié à une maladie ou un accident, et ce, pour une période maximale d'un an ;
- Congé parental reconnu par le gouvernement ;
- Jours chômés et payés.

## 7) Employé permanent

Avant d'obtenir le statut d'employé permanent, toute personne employée dans un poste non-contractuel, à mi-temps ou à temps plein, doit compléter une période de probation de trois (3) mois travaillés aux heures régulières prévues à son contrat. Une évaluation sera faite après cette période par la direction générale (pour un employé salarié) ou par le Comité de gouvernance (pour la direction générale), laquelle devra être présentée au Conseil d'administration (ci-après le « conseil ») pour statuer sur l'évaluation du nouvel employé. La direction générale ou le Comité de gouvernance confirmera la permanence ou non de l'employé, dans un délai maximal de soixante (60) jours après la période de probation aux présentes.

Toute personne employée dans un poste temporaire ne peut obtenir de statut permanent. Elle doit toutefois compléter une période de probation équivalant au quart du temps travaillé prévu au contrat, et d'au plus vingt-quatre (24) semaines.

À l'obtention du statut permanent, des vêtements à l'effigie de la corporation pourraient être fournis à l'employé, qui devra les porter lors des activités de promotion et de représentation de la corporation. Le nombre de pièces de vêtements n'est pas défini et dépend des budgets disponibles. L'employé qui quitte son emploi conserve les vêtements.

## 8) Mise à pied

En cas de mise à pied pour quelque raison que ce soit, l'ordre des mises à pied se fera selon les besoins identifiés par la direction générale ou le conseil. La personne permanente mise à pied pour des raisons économiques sera inscrite sur une liste de rappel pour une durée de douze (12) mois. Dans le cas d'une ouverture de poste, elle sera rappelée selon les besoins identifiés par la direction générale et le conseil.

## 9) Congédiement

Dans le cas d'une personne en période de probation, la direction n'est pas tenue de suivre la procédure de congédiement décrite aux présentes.



Devant des difficultés identifiées chez un employé, la direction générale doit rencontrer cet employé pour en discuter. Une lettre doit lui être remise dans les trois (3) jours suivant la rencontre où les difficultés, les attentes et les changements souhaités ont été identifiées. Un délai d'un mois, débutant immédiatement après la fin de la rencontre, est accordé à la personne pour apporter les changements attendus.

Durant le délai d'un mois et au besoin, la direction et la personne employée évaluent de nouveau la situation. À la fin du mois, la direction générale signifiera par écrit le congédiement, s'il y a lieu, selon les normes du travail au Québec. S'il n'y a pas congédiement, la direction générale informera par écrit la personne de son maintien en poste.

## 10) Démission

Un employé qui désire quitter son emploi devra idéalement en aviser par écrit la direction générale au moins deux (2) semaines à l'avance. La direction pourra, à son gré, accepter un délai plus court.

## 11) Définitions des tâches

Les objectifs, priorités et mandats de Corporation sont établis par le conseil d'administration, selon le plan stratégique. La permanence devra ajuster les tâches selon les priorités retenues.

Les descriptions de tâches des employés sont définies au document *2023\_Politique d'emploi\_descriptions des postes*, à titre informatif seulement, et ne sauraient s'y limiter. L'attribution de nouveaux dossiers, de nouveaux mandats ou de tout changement décidé par la direction ou le conseil d'administration doivent être pris en charge et livrés dans les délais impartis. La direction générale doit s'assurer que le soutien approprié est en place pour la bonne réalisation des mandats.

## 12) Avantages et bénéfiques

### a) Assurances collectives

Un salarié qui obtient son statut permanent bénéficie d'un régime d'assurance vie et invalidité. Un programme d'assurances collectives est offert par le Regroupement loisir et sport du Québec. L'employé peut choisir parmi les types de couverture, selon ses besoins. L'adhésion à un programmes d'assurance santé est obligatoire lorsqu'il est offert par l'employeur.



## b) Congés fériés

Pour bénéficier d'un jour férié et chômé, le salarié ne doit pas s'être absenté du travail, sans l'autorisation de la direction ou sans une raison valable, le jour ouvrable qui précède ou qui suit ce jour. Les jours suivants sont fériés :

- 1<sup>er</sup> janvier (Jour de l'an)
- Vendredi saint ou lundi de Pâques, au choix de l'employeur
- Le lundi précédent le 25 mai (Journée nationale des Patriotes)
- 24 juin (Fête nationale du Québec)
- 1<sup>er</sup> juillet (Fête du Canada), report au lundi si le 1<sup>er</sup> juillet est durant une fin de semaine
- Premier lundi de septembre (fête du Travail)
- Deuxième lundi d'octobre (Action de grâces)
- 25 décembre (Noël)
- 26 décembre (lendemain de Noël)

Le salarié obligé de travailler à l'occasion de l'un de ces jours fériés a droit à une indemnité ou à un congé compensatoire, au choix de l'employeur. Ce congé doit être pris dans les trois (3) semaines qui précèdent ou qui suivent le jour férié, sauf dans le cas de la Fête nationale.

Pour chaque jour férié et chômé, la corporation doit verser au salarié une indemnité égale à 1/20 du salaire gagné au cours des quatre semaines complètes de paie précédant la semaine du congé, sans tenir compte des heures supplémentaires, jusqu'à concurrence de huit (8) heures par jour férié chômé.

## c) Congés sociaux

Toute personne qui travaille peut bénéficier des congés suivants à partir de la date du décès ou des funérailles mais sans excéder la période comprise entre le décès et les funérailles et sur des jours ouvrables

- Décès ou funérailles de son enfant, d'un parent proche (mère, père, sœur ou frère), de son conjoint ou de l'enfant et parents proches du conjoint :

Selon les normes du travail du Québec, un salarié a droit dans ces circonstances à un total de cinq jours d'absence dont, au minimum, un jour rémunéré.

- Décès ou funérailles d'une bru, d'un gendre, de l'un de ses grands-parents ou de l'un de ses petits-enfants, de même que pour les personnes ayant le même lien de parenté avec son conjoint:



Selon les normes du travail du Québec, un salarié a droit dans ces circonstances à une demi-semaine normalement travaillée d'absence dont, au minimum, un jour de congé.

Pour les autres cas de figure, se référer aux normes du travail du Québec.

d) Congés pour un événement majeur

Toute personne salariée vivant un événement majeur tel que rupture, séparation, divorce, déménagement, union de fait, union civile, mariage, avortement, feu, inondation ou autres peut bénéficier d'un congé équivalant d'une demi-semaine de travail, avec un jour d'absence rémunéré. Ces journées sont non cumulables.

e) Congés parentaux

Toute personne salariée a droit au congé de maternité ou de paternité tel que défini aux normes du travail du Québec.

f) Congés de maladie, blessure et accident

Un salarié qui justifie plus de trois (3) mois de service continu peut s'absenter du travail, sans salaire, pendant une période d'au plus vingt-six semaines (26) sur une période de douze (12) mois pour cause de maladie ou d'accident. Ce salarié a l'obligation d'aviser son employeur de son état, de préciser la nature de l'absence et de fournir un billet médical, renouvelable selon les recommandations du médecin.

g) Vacances annuelles

L'année de référence s'étend du 1er juin au 31 mai. Afin d'assurer une présence continue au travail, le choix des vacances se fait par ordre d'ancienneté des employés (du plus ancien au plus nouveau) et doit être décidé au plus tard au 1<sup>er</sup> mai, pour conserver la priorité d'ancienneté.

Toute demande de vacances doit être approuvée par la direction. Pour ne pas nuire aux opérations de la corporation, les vacances doivent être prises préférablement entre le 15 avril et le 30 août. Un arrangement alternatif peut être convenu avec la direction.

La durée des vacances est établie en fonction de la période de service continu du salarié. Le décompte s'effectue à partir de la date d'emploi. Le congé annuel doit être pris dans les douze (12) mois qui suivent la fin de l'année de référence; donc du 1<sup>er</sup> juin de l'année en cours au 31 mai de l'année suivante.





Service continu	Durée des vacances	Indemnité
Moins de 1 an	1 jour/mois complet de service continu (maximum 2 semaines)	4%
1 à 4 ans	3 semaines (dont 2 semaines continues)	6%
5 ans à 9 ans	4 semaines (dont 3 semaines continues)	8%
10 ans et plus	6 semaines (dont 3 semaines continues)	10%

La direction a droit à un congé annuel de quatre (4) semaines après la première année de service continue suivant son entrée en fonction. Après cinq (5) ans de services, elle a droit à un maximum de six (6) semaines de congés.

Ski de fond Québec ferme complètement ses bureaux entre le 25 décembre et le 1<sup>er</sup> janvier. Ces congés sont payés pour tout employé permanent à temps plein d'un an et plus de service continu.

#### h) Régime de retraite

Il n'existe pas de régime de retraite à la corporation, sauf si cet avantage a été négocié et consigné au contrat de travail d'un employé.

### 13) Dispositions particulières

- a) Tout employé doit prendre connaissance et adhérer aux politiques de SFQ en matière d'intégrité, d'éthique et de prévention du harcèlement, telles qu'amendées de temps à autre. À cet égard, l'employé accepte que SFQ fasse la vérification de ses antécédents judiciaires avant son entrée en fonction, puis à tous les deux ans.
- b) Pour la plupart des employés de la corporation, il est exigé de détenir en tout temps un permis de conduire valide au Québec.
- c) L'employé reconnaît qu'au cours de son travail, elle/il aura accès à des informations de toute nature, incluant des informations privilégiées et confidentielles sur les membres, les organismes et Ski de fond Québec. L'employé s'engage, pendant la durée de son contrat de travail et après sa terminaison, à ne pas divulguer des informations confidentielles, qu'elles soient en rapport ou non avec sa fonction, par n'importe quel moyen oral, écrit et électronique. Cette interdiction est globale, mais vise nommément à protéger la réputation, les produits et les services de La corporation et de ses membres.
- d) La corporation se réserve la propriété intellectuelle de toute intervention ou invention faite par un employé dans l'exécution de son contrat de travail. Les inventions de mission



et hors mission (celles attribuables et effectuées pendant la durée de son contrat de travail mais en dehors de son temps de travail) appartiennent à La corporation. De plus, si l'invention a été faite par utilisation de connaissances liées au travail de l'employé, ou par tous moyens acquis grâce à La corporation (applications, cartes, logiciels, outils, etc...), La corporation pourra demander l'attribution de cette invention.

- e) Les communications publiques de la corporation sont assurées par le président du conseil d'administration (CA) ou le directeur général. La mission de communication est sous la coordination du CA de SFQ. Selon la situation en cours, le CA identifie le besoin d'intervention dans les médias, assume le leadership, la préparation et la coordination de la stratégie de communication. Dans le cas où un employé est une personnalité publique reconnue, elle/il doit assurer un équilibre et une représentation saine dans ses rôles et préserver la mission de communication et l'image de La corporation.

#### **14) Politique salariale**

Le traitement salarial est fixé au 1er juin de chaque année après évaluation. L'annexe A établit un guide sur la rémunération fixe et variable pour chaque catégorie de postes. Si le contrat de travail comprend une clause d'ajustement à l'indexation du coût de la vie et que ce dernier est négatif, le taux horaire n'est pas affecté négativement. L'indexation est effective à la reconduction du contrat.

##### a) Heures de travail

Les heures de travail varient d'un poste à l'autre et selon la capacité financière de l'organisation. Il convient donc de se référer aux contrats de chaque salarié. La majorité des postes dans l'organisation fonctionnent sur des horaires variables de jour, de soir et de fin de semaine, selon les saisons. Les heures de travail au bureau se font normalement entre 8 h et 17 h, avec une heure de dîner non rémunérée. Un poste permanent à temps plein comprend entre trente-deux (32) à quarante (40) heures travaillées par semaine (période de 7 jours, du dimanche au samedi).

##### b) Temps de travail et temps supplémentaire

La corporation n'encourage pas les heures supplémentaires de travail. Elle doit assurer une gestion efficace du temps des employés lorsqu'ils sont au travail, tout en respectant les règles fixées en vertu de la Loi sur les normes du travail et de la réalité de l'organisation. Les heures peuvent varier d'un employé à l'autre et sont précisées dans le contrat de chaque employé.

Le temps de travail est calculé au quart d'heure près. Les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées, à moins de situation exceptionnelle. L'employée doit reprendre en temps les



heures cumulées, dans un délai maximum de six mois. Les heures reprises au cours d'une semaine ne peuvent pas représenter plus de deux jours de travail régulier. La direction doit être informée d'avance du moment de la reprise des heures. Les heures cumulées doivent être reprises avant la fin de l'année financière (31 mai); toutefois, un maximum de trente (30) heures cumulées peuvent être transférées dans l'exercice financier suivant.

En cas de paiement des heures supplémentaires en raison de situation exceptionnelle jugée pertinente par la direction ou le conseil d'administration, les heures supplémentaires pourront être rémunérées en partie ou en totalité au taux régulier de la personne salariée.

#### c) Absences et retards

Par respect pour vos collègues de travail, les attentes relatives aux absences sont les suivantes :

- Les absences et retards imprévus doivent être communiquées à la direction générale le plus rapidement possible, pour mieux planifier votre remplacement;
- En cas d'absence lié à un accident ou une maladie professionnelle, se référer aux dispositions applicables de la Loi sur les normes du travail du Québec;
- Pour les absences non-autorisées ou abusives, la corporation pourra recourir à des mesures disciplinaires pouvant aller au congédiement.

#### d) Feuilles de temps

Les feuilles de temps des salariés doivent être complétées chaque semaine à l'aide du formulaire prévu à cet effet. Le cas échéant, elles doivent indiquer les projets sur lesquels l'employé a travaillé. Elles doivent inclure le décompte des heures supplémentaires. La feuille de temps doit être remplie au plus tard le lundi suivant la semaine complétée.

#### e) Lieu de travail

Le travail régulier est réalisé sur les lieux physiques du siège social de la corporation ou en télétravail, selon les dispositions prévues à cet effet au contrat de travail de l'employé. Toutefois, l'employeur se réserve le droit de limiter le nombre d'heures exécutées en télétravail, et même d'annuler cette disposition. La personne qui travaille à distance doit demeurer disponible comme si elle était au bureau.

La corporation mettra à la disposition de l'employé les outils et équipements nécessaires à l'exécution de ses tâches requises. Il est la responsabilité de l'employé d'assurer le bon usage et le bon entretien desdits équipements et de signaler toute condition ne permettant pas de bien exécuter son travail.



Au siège social ou en télétravail, l'employé a la responsabilité de travailler dans un environnement agréable, sain et professionnel, particulièrement durant ses interactions en personne ou en visioconférence avec autrui, le personnel, les membres et la clientèle de la corporation.

f) Vie au travail

Afin de maintenir un bon environnement de travail et des relations harmonieuses, il est important pour la corporation de résoudre, de façon juste et équitable, les problèmes et difficultés auxquels les employés peuvent faire face au travail. La corporation attache une grande importance au bien-être de ses employés qui ne doivent pas hésiter à partager leurs commentaires concernant toute situation préoccupante. L'organisation fera de son mieux pour résoudre tout problème à la satisfaction de toutes les parties impliquées.

g) Modifications des conditions de travail

La présente politique entre en vigueur au moment de son adoption par le conseil d'administration de La corporation. Toute modification des conditions de travail ne peut être faite qu'à la demande de la direction générale ou par résolution du conseil.



## ANNEXE A : POLITIQUE SALARIALE

Ski de fond Québec ( ci-après la « **corporation** ») a le souci d’offrir un cadre de travail stimulant et enviable à tout son personnel. Afin d’établir une ligne de conduite claire à l’égard de la rémunération des employés, la corporation établit sa politique salariale afin de mieux gérer les composantes de la rémunération selon les différentes postes et d’équilibrer celle-ci à la valeur actuelle du marché, le tout dans un souci d’équité interne et externe.

Une bonne politique de rémunération qui suit le marché permet de:

- Faciliter le recrutement, par un pouvoir d’attraction de main d’œuvre qualifiée;
- Réduire les départs volontaires, réduire le taux de roulement et limiter les coûts associés à la dotation;
- Réduire le niveau de supervision requis;
- Encourager les employés à fournir des efforts supplémentaires et à rencontrer les objectifs de la corporation.

La politique comprend :

- Les besoins de la corporation;
- La philosophie de gestion et les composantes de la rémunération de la corporation;
- Les caractéristiques organisationnelles qui influencent la rémunération actuelle;
- La définition des classes salariales et les salaires actuels par poste par rapport au marché;
- Les critères de progression dans les échelles salariales;
- Une grille salariale et de la politique d’évaluation

### 1. Les besoins de la corporation

La corporation compte un nombre variable de postes permanents à temps plein. Chaque poste combine des fonctions multiples qui demandent une polyvalence certaine, des compétences dans divers champs et une ouverture à l’ensemble des fonctions occupées par les collègues de travail.

Dans un environnement régi par un grand nombre de structures externes avec lesquelles composées, les fonctions évoluent année après année, en raison du nombre de dossiers à traiter et de la nécessité de garder la corporation concurrentielle en termes de mission et de développement. Il incombe donc d’offrir des avantages concurrentiels pour garder le personnel en place et développer les stratégies nécessaires à l’élargissement des horizons de la corporation.



## 2. La philosophie de gestion et les composantes de la rémunération

Ski de fond Québec offre des salaires concurrentiels et une certaine souplesse dans ses horaires. Le type de postes et la nature saisonnière des activités obligent la majorité du personnel à des horaires variables et irréguliers pour une bonne partie de l'année. Tout arrive en même temps et tout doit être fait très souvent à la même période.

Afin de tempérer ces inconvénients, la corporation permet de cumuler des heures supplémentaires travaillées en période de pointe et de les reprendre durant les périodes moins achalandées, tout en respectant le nombre d'heures travaillées requises pour chaque poste.

La corporation offre, parmi ces avantages, la rémunération psychologique suivante :

- Un climat de travail ouvert, dynamique, avec partage des responsabilités;
- Des valeurs d'intégrité, de plaisir, de santé, d'entraide, de confiance mutuelle et d'équipe;
- Une direction ouverte, franche et inclusive, sollicitant la contribution de tous les employés;
- Des conditions de travail adaptables et adaptatives, avec la possibilité du télétravail;
- Des défis variés, constants, accessibles et faisant appel aux connaissances et à la créativité.

La corporation offre, parmi ces avantages, la rémunération directe suivante :

- Un salaire concurrentiel
- Des vacances annuelles excédant les normes usuelles, notamment un congé d'hiver payé entre les Fêtes de fin d'année (Noël et Jour de l'an)
- Une prime de 10% sur toute commandite en argent de plus de deux mille dollars (2 000\$), résultant des démarches directes de tout employé.
- RÉER annuel (pour le moment, seule la direction a droit à cet avantage)

La corporation offre, parmi ces avantages, la rémunération indirecte suivante :

- Assurance santé et voyage
- Vêtements; et
- Accès aux commandites en biens, vacances et congés fériés additionnels.

## 3. Les caractéristiques organisationnelles

La corporation œuvre dans le sport amateur et sa structure de financement est majoritairement publique. La capacité à augmenter ses revenus est limitée aux services aux membres et à la bonne performance de la corporation par rapport aux programmes de subvention.



L'organisation du travail, la culture du milieu et la réalisation du plan stratégique ont une influence sur la performance financière de la corporation. L'équité demeure une valeur fondamentale. L'équité interne permet d'assurer à même la corporation que les salaires offerts sont équivalents pour des emplois de même valeur. Une évaluation des postes doit être faite en tenant compte de leur exigence relative et de leur apport à l'atteinte des objectifs de la corporation.

L'équité externe permet d'assurer au sein de l'organisation que les salaires offerts sont équivalents ou meilleurs pour des emplois similaires aux autres organisations.

L'équité en emploi vise la représentation juste et raisonnée de toute la communauté, sans discrimination par rapport au genre, la religion, la culture, l'orientation sexuelle, l'ethnie ou toute autre particularité.

La valeur des postes est attribuée afin de demeurer un employeur compétitif en regard du marché.

Cadre supérieur	DG	Direction générale
Cadre intermédiaire	DDEV	Direction du développement
	DTECH	Direction technique
Technicien sportif ou administratif	CHRG	Chargé.e de projet
	COOR	Coordination (administration, soutien aux athlètes, technique)
Contractuel	ANM	Animateur et moniteur
	COL	Collecteur de données
	DT	Délégué technique, Officiel
	ENTR	Entraîneur

#### 4. Rémunération

Différents critères sont utilisés pour déterminer la rémunération de base et la progression dans une échelle salariale établie :

- Pourcentage de hausse annuelle prédéterminée et fixe
- Les années d'expérience dans un domaine comparable
- Une formation pertinente ou qui excède les prérequis au poste
- Les années d'expérience dans un autre domaine
- Les années de service à l'emploi de la corporation
- L'atteinte d'objectifs mesurables, préétablis et évalués
- L'indice des prix à la consommation (IPC)



Évolution Rémunération directe	Évolution Rémunération indirecte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausse de 2% par échelon, (maximum 12 échelons)</li> <li>• Un échelon accordé par 4 années d'expérience dans un domaine comparable ou dans des fonctions comparables.</li> <li>• Un échelon supplémentaire pour une formation pertinente qui excéderait les prérequis du poste</li> <li>• Un échelon accordé par année à l'emploi de SFQ</li> <li>• Boni à la recherche de financement sur commandite en argent de 2000\$ et plus (10%)</li> <li>• REER (DG)</li> <li>• En plus de l'augmentation prévue par l'échelle salariale, l'indexation au coût de la vie s'applique chaque année pour la DG.</li> </ul>	Vacances (voir article 2.8) Vêtements de la corporation (VEF) Jours fériés (JF) Accès à toutes les commandites négociées (COM) Assurances vie, maladie, voyage (ASS) Utilisation du véhicule de la corporation pour les déplacements.

## 5. Échelle salariale par poste

Les trois dernières colonnes des tableaux sont présentées à titre de référence. Les pourcentages applicables à l'objectif d'ajustement salarial peuvent varier, selon l'appréciation de l'évaluation et les attentes établies.

- ✓ « Dépassé » signifie que le rendement annuel surpasse les attentes.
- ✓ « Attendu » signifie que le rendement annuel rencontre les attentes.
- ✓ « Moindre » signifie que le rendement annuel ne rencontre pas les attentes.

L'évaluation annuelle déterminera la valeur de la prime de rendement, le cas échéant.

### Direction générale (emploi permanent, 40 h/semaine)

Niveau	Base	%	Objectif	dépassé	attendu	moindre
				100%	50%	0%
1	55 000 \$	10%	5 500 \$	60 500 \$	57 750 \$	55 000 \$
2	60 000 \$	10%	6 000 \$	66 000 \$	63 000 \$	60 000 \$
3	65 000 \$	10%	6 500 \$	71 500 \$	68 250 \$	65 000 \$
4	70 000 \$	10%	7 000 \$	77 000 \$	73 500 \$	70 000 \$
5	75 000 \$	10%	7 500 \$	82 500 \$	78 750 \$	75 000 \$
6	80 000 \$	10%	8 000 \$	88 000 \$	84 000 \$	80 000 \$
7	85 000 \$	10%	8 500 \$	93 500 \$	89 250 \$	85 000 \$
8	90 000 \$	10%	9 000 \$	99 000 \$	94 500 \$	90 000 \$
9	95 000 \$	10%	9 500 \$	104 500 \$	99 750 \$	95 000 \$
10	100 000 \$	10%	10 000 \$	110 000 \$	105 000 \$	100 000 \$





**Direction, cadre intermédiaire (emploi permanent, 40 h/semaine)**

Niveau	Base	%	Objectif	dépassé	attendu	moindre
				100%	50%	0%
1	45 000 \$	8%	3 600 \$	48 600 \$	46 800 \$	45 000 \$
2	47 500 \$	8%	3 800 \$	51 300 \$	49 400 \$	47 500 \$
3	50 000 \$	8%	4 000 \$	54 000 \$	52 000 \$	50 000 \$
4	52 500 \$	8%	4 200 \$	56 700 \$	54 600 \$	52 500 \$
5	55 000 \$	8%	4 400 \$	59 400 \$	57 200 \$	55 000 \$
6	57 500 \$	8%	4 600 \$	62 100 \$	59 800 \$	57 500 \$
7	60 000 \$	8%	4 800 \$	64 800 \$	62 400 \$	60 000 \$
8	62 500 \$	8%	5 000 \$	67 500 \$	65 000 \$	62 500 \$
9	65 000 \$	8%	5 200 \$	70 200 \$	67 600 \$	65 000 \$
10	67 500 \$	8%	5 400 \$	72 900 \$	70 200 \$	67 500 \$

**Coordination et chargé.e de projet (emploi permanent, 32 et 40 h/semaine)**

Niveau	Base	%	Objectif	dépassé	attendu	moindre
				100%	50%	0%
1	35 000 \$	6%	2 100 \$	37 100 \$	36 050 \$	35 000 \$
2	37 500 \$	6%	2 250 \$	39 750 \$	38 625 \$	37 500 \$
3	40 000 \$	6%	2 400 \$	42 400 \$	41 200 \$	40 000 \$
4	42 500 \$	6%	2 550 \$	45 050 \$	43 775 \$	42 500 \$
5	45 000 \$	6%	2 700 \$	47 700 \$	46 350 \$	45 000 \$
6	47 500 \$	6%	2 850 \$	50 350 \$	48 925 \$	47 500 \$
7	50 000 \$	6%	3 000 \$	53 000 \$	51 500 \$	50 000 \$
8	52 500 \$	6%	3 150 \$	55 650 \$	54 075 \$	52 500 \$
9	55 000 \$	6%	3 300 \$	58 300 \$	56 650 \$	55 000 \$
10	57 500 \$	6%	3 450 \$	60 950 \$	59 225 \$	57 500 \$



## **ANNEXE B : POLITIQUE DE REMBOURSEMENT DES DÉPENSES**

Politique de remboursement des dépenses des employés permanents, contractuels, des membres du conseil d'administration, des formateurs et des bénévoles.

Sous réserve de l'approbation préalable du supérieur immédiat, toutes les dépenses occasionnées par les activités de l'emploi, qui sont excédentaires à celles normalement encourues lorsque le travail s'effectue au lieu de travail habituel, tel que défini au contrat de travail de l'employé, seront remboursées sur présentation des pièces justificatives et du formulaire de remboursement des dépenses complété.

### **11. Assujettissement**

Est assujettie à cette politique, tout employé ou bénévole qui représente la corporation ou participe à une réunion à laquelle il est convoqué par la corporation et qui, pour ce faire, doit encourir des frais.

### **12. Conditions d'admissibilité**

Fournir dans les soixante (60) jours suivant la dépense un rapport détaillé des dépenses encourues en utilisant le formulaire prévu à cet effet, auquel les pièces justificatives sont jointes. Dans le cas de dépenses particulières, avoir obtenu au préalable l'autorisation de la direction générale avant d'engager des frais dans l'exercice de ses fonctions.

### **13. Remboursement**

Les dépenses régulières sont remboursées par chèque ou virement bancaire, sur présentation d'une réclamation à cet effet dans les soixante (60) jours suivant la dépense.

Une avance correspondant à 75% de l'estimation des dépenses prévisibles peut être demandée lorsque ces dépenses représentent un montant élevé. La demande d'avance doit être faite auprès de la direction générale au moins deux (2) semaines avant la date de la dépense. L'avance reçue doit être justifiée dans le rapport détaillé des dépenses réalisées dans les soixante (60) jours suivant l'activité.

Si le rapport détaillé des dépenses n'est pas présenté dans le délai ci-haut mentionné, aucun remboursement ne sera effectué.



#### 14. Événement spécifique

Les remboursements de dépenses encourues à l'occasion de compétitions, de stages, de camps d'entraînement, de cliniques d'entraîneurs ou d'officiels ou d'autres événements de même nature, sont effectués selon les normes de remboursement, à moins d'une entente particulière.

#### 15. Frais admissibles

**Frais de transport :** Sont admissibles à un remboursement les frais de déplacement encourus en utilisant une automobile personnelle, un système de transport en commun, le taxi, la location d'une voiture ou l'avion.

Le choix du moyen de transport doit tenir compte des meilleurs coûts, des meilleurs horaires, des distances à parcourir et du nombre de personnes à transporter. Lorsqu'une automobile personnelle est utilisée, les frais de déplacements sont indemnisés à raison de 0,40\$ du kilomètre lorsque le lieu de résidence est à plus de 50 km du déroulement de l'activité. Les frais de stationnement et de péage sont remboursés intégralement sur présentation d'une pièce justificative seulement.

Lorsque le système de transport en commun est utilisé, les frais encourus pour un voyage en classe économique sont remboursés sur présentation d'une pièce justificative (Ex. : la dernière partie d'un billet d'avion).

Lorsqu'une automobile est louée pour un déplacement, les frais de location et les frais de plein d'essence sont remboursés sur présentation des pièces justificatives. Une évaluation du moyen de transport jugé le plus économique (l'utilisation du véhicule personnel ou la location) doit être faite auparavant selon les tarifs de location en vigueur et la distance à parcourir. La location pour une journée devient plus économique pour la corporation que l'allocation de kilométrage à compter d'environ 400 km à parcourir dans la même journée, pour une voiture de catégorie économique ou intermédiaire.

Lorsque le taxi est utilisé, les frais réels encourus sont remboursés, pourvu que son utilisation soit justifiée par la courte distance, soit par les avantages de son mode de transport ou par toute autre raison valable. Dans tous les cas, une pièce justificative (reçu) doit être fournie.

#### Exclusions

Les frais suivants ne sont pas remboursés :

- Frais encourus par un employé lors de l'utilisation de son véhicule personnel à la suite d'un accident ou d'une panne (remorquage, réparations, etc.) ou d'une contravention ;



- Vol, perte ou dommage aux biens personnels ;
- Prime d'assurance automobile, incluant la responsabilité civile comme propriétaire, le coût de celle-ci étant inclus dans l'indemnité reliée au kilométrage;
- Les frais de transport aller-retour habituellement supportés par un employé pour se rendre aux bureaux de la corporation à partir de son domicile ne sont pas remboursables, à moins d'entente particulière spécifiée au contrat de travail de l'employé.

**Frais d'hébergement** : Les représentants de la corporation qui se déplacent sont jumelés à raison de deux par chambre, lorsque les circonstances le permettent. Lorsqu'un employé ou un bénévole refuse d'être jumelé, seulement la moitié du coût de la chambre est remboursé.

Les frais d'hébergement dans un établissement hôtelier sont remboursés sur présentation de pièces justificatives (factures de caisse de l'établissement), pourvu qu'ils ne dépassent pas 130\$ plus les taxes par nuit. L'employé ou le bénévole qui choisit un établissement où les frais sont plus élevés ne se verra rembourser que le maximum admissible.

**Frais de repas** : Les frais de repas sont remboursés sur présentation de pièces justificatives (facture ou reçu) en autant qu'ils ne dépassent pas les normes en vigueur suivantes :

Pour chaque journée civile, la norme est de soixante-cinq dollars (65\$), incluant taxes et pourboires.

Pour chaque journée incomplète, les sommes maximales admissibles par repas, incluant taxes et pourboires, sont les suivantes : Déjeuner (15,00\$), dîner (20,00\$) et souper (30,00\$).

Pour être remboursable, un repas doit être précédé et suivi d'une prestation de travail pour la corporation.

**Frais de téléphonie et d'internet** : Lorsqu'un représentant agréé de la corporation réalise un travail pour la corporation et se sert du téléphone de façon ponctuelle, les frais d'interurbains sont remboursés intégralement, pourvu qu'ils soient justifiés et qu'une pièce justificative soit fournie (ex : relevé de compte de téléphone). Les appels conférences nécessaires aux divers comités sont faits à partir d'un numéro sans frais de la corporation et sont imputés directement au budget de la corporation, au poste comptable associé.

Lorsqu'un employé exécute son travail à partir de la maison, les frais de téléphonie et d'internet sont remboursés à 50% du plan total (pour un plan de base) jusqu'à un maximum mensuel de cinquante dollars (50\$). Les frais d'interurbains supplémentaires au plan sont remboursés au complet. Les pièces justificatives sont nécessaires au remboursement.



Pour les employés en télétravail permanent, une allocation de 45\$/paie (aux deux semaines) compensent les frais de cellulaire et d'internet. L'employé a la responsabilité de souscrire à un plan de téléphonie et d'internet adéquat à l'exécution normale de ses tâches quotidiennes.

**Frais de représentation à l'assemblée générale de SFQ et de Nordiq Canada** : Tous les frais encourus par la représentation des membres du Conseil d'administration et du personnel à l'Assemblée générale de corporation seront payés par SFQ, selon les normes en vigueur. Les frais encourus par le représentant de SFQ à l'Assemblée générale annuelle de Nordiq Canada seront remboursés selon les normes de remboursement en vigueur à SFQ. Autant que faire se peut, un seul représentant est délégué à cette assemblée.

**Autres frais** : Toute autre dépense encourue pour et au nom de la corporation qui n'est pas prévue dans les frais admissibles doit être préautorisée par la direction générale.

#### 16. Divers

Un employé ou un bénévole de la corporation ne peut faire facturer ses frais directement à la corporation.

Tout employé ou bénévole qui fait une demande de remboursement pour plusieurs personnes doit mentionner le nom des personnes pour lesquelles il a encouru une dépense.



## ANNEXE C : EXEMPLE DE GRILLE D'ÉVALUATION D'UN EMPLOYÉ

EMPLOYÉ.E :

POSTE :

PÉRIODE D'ÉVALUATION :

DATE DE L'ÉVALUATION :

### OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de rendement se veut un temps d'arrêt, un moment privilégié pour faire le point sur votre travail et sur votre vécu professionnel avec la direction générale. Plus spécifiquement, l'évaluation de rendement vise à :

1. Favoriser le dialogue entre l'employé.e et la direction générale afin de faire le bilan des réalisations professionnelles.
2. Aider l'employé.e et le directeur général à cerner les aspects du travail de l'employé.e qui contribuent positivement à son rendement professionnel et ceux qui nécessitent des améliorations.
3. Clarifier les attentes de la direction générale à l'égard de l'employé.e pour la prochaine période.
4. Identifier des mesures de support et de développement susceptibles de faciliter le cheminement de l'employé.e et de lui permettre de réaliser ses objectifs professionnels.

### Échelle d'appréciation

Pour chacune des dimensions, une appréciation sera donnée en se basant sur l'échelle suivante, avec des commentaires et suggestions pour souligner les forces vives et les forces à développer.

- |                     |   |
|---------------------|---|
| Très satisfaisant : | Dépasse clairement les exigences et les attentes. Cette dimension constitue un point fort de l'employé.e. |
| Satisfaisant :      | Satisfait les exigences et les attentes. On peut compter sur l'employé.e.                                 |
| À améliorer :       | Satisfait en partie les exigences et les attentes. Il y a place à de l'amélioration.                      |
| Insuffisant :       | Ne répond pas aux attentes et aux exigences. Des améliorations importantes s'imposent à court terme.      |



## RÉVISIONS DES OBJECTIFS ET DES MANDATS

Principales réalisations au cours de la période

1.

- Niveau de réalisation :
- Commentaires :

2.

- Niveau de réalisation :
- Commentaires :

3.

- Niveau de réalisation :
- Commentaires :

4.

- Niveau de réalisation :
- Commentaires :

## ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE TRAVAIL

1. Sens de la planification : Planifie son travail pour atteindre ses objectifs et détermine adéquatement ses priorités de travail.

- Niveau d'appréciation :
- Commentaires :

2. Sens de l'organisation et respect des échéanciers : Organise son travail avec méthode et efficacité pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Respecte les échéanciers et les délais qui lui sont donnés. Est capable de faire face aux imprévus et de réorganiser son travail de façon à ne pas nuire au calendrier fixé.

- Niveau d'appréciation :



- Commentaires :
3. Rigueur et qualité de son travail : Fait preuve de rigueur dans son travail et fait les vérifications requises pour éviter les erreurs.
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :
4. Accueil : Répond chaleureusement et avec courtoisie aux appels téléphoniques, aux courriels et aux visiteurs, prends le temps nécessaire pour comprendre les demandes des interlocuteurs et leur transmettre l'information demandée et assure un bon suivi des demandes.
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :
5. Coordination : Assure une coordination efficace des dossiers qui lui sont confiés. Fait un suivi régulier des travaux, s'assure que les mandats sont respectés et veille à la qualité du travail.
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :
6. Outils de communication. Fait preuve de diligence dans la mise à jour des données et des outils de communication (site internet, réseaux sociaux, contacts, etc.)
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :
7. Gestion des ressources matérielles. S'assure en tout temps d'un inventaire suffisant de fournitures de bureau et réagit rapidement auprès des fournisseurs pour les besoins en réapprovisionnement
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :





8. Soutien à la direction générale. Collabore activement avec la directrice générale et lui apporte le support attendu. Répond rapidement aux demandes qui lui sont faites et assure un bon suivi des dossiers et des tâches qui lui sont confiées
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :
9. Relation avec l'équipe, les pairs et les partenaires. Établit et maintient des relations de confiance et de collaboration avec les partenaires et les membres. Fait preuve de tact, de respect et de courtoisie dans ses rapports avec ses interlocuteurs.
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :
10. Participation et implication. Exprime ses idées et ses opinions et apporte des critiques constructives pour améliorer le travail et le fonctionnement. Apporte un soutien efficace à l'équipe. Se rend disponible pour répondre à leurs demandes et les appuie dans la résolution de leurs mandats.
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :
11. Présentation des documents. Apporte un soin particulier à la qualité des documents produits et se préoccupe de la qualité de la présentation des documents.
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires :

## ÉVALUATION DE L'ATTITUDE ET DU COMPORTEMENT AU TRAVAIL

1. Relations interpersonnelles : Développe et entretient de bons rapports avec les membres et les autres interlocuteurs externes son travail pour atteindre ses objectifs et ses priorités de travail.
- Niveau d'appréciation :
  - Commentaires du dg :



2. Coopération et travail d'équipe : Établit et maintient des relations de travail harmonieuses et respectueuses avec ses collègues et collabore en établissant ses limites. Se rend disponible pour leur apporter son aide lorsque nécessaire.
  - Niveau d'appréciation :
  - Commentaires du dg :
3. Souplesse et flexibilité : Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme et adopte une attitude positive face aux directives et aux changements qui lui sont apportés.
  - Niveau d'appréciation :
  - Commentaires du dg :
4. Respect des politiques : Respecte les politiques et les procédures et se conforme aux décisions prises par la direction.
  - Niveau d'appréciation :
  - Commentaires du dg :
5. Ponctualité et assiduité : Respecte ses horaires de travail et fait preuve de ponctualité et d'assiduité.
  - Niveau d'appréciation :
  - Commentaires du dg :
6. Intégrité professionnelle : Fait preuve d'éthique professionnelle et d'intégrité dans tous les aspects de son travail
  - Niveau d'appréciation :
  - Commentaires du dg :
7. Disponibilité : Se rend disponible lorsque nécessaire pour compenser une surcharge de travail ou compléter des travaux urgents et prioritaires.
  - Niveau d'appréciation :
  - Commentaires du dg :



## ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Pour chacun des éléments de compétences, fournir une appréciation selon l'échelle suivante et, au besoin, inscrire vos commentaires.

À renforcer      Satisfaisant      Tend vers la maîtrise      Ne s'applique pas

### Connaissances

1. Connaissance des mandats, des services et des politiques :
2. Comprend bien les équipements et les logiciels à son travail :
3. Connaissance du français parlé et écrit :
4. Connaissance de l'anglais parlé et écrit :
5. Connaissances de l'internet et des moteurs de recherche :

### Habilités et aptitudes

6. Habileté à reconnaître et gérer les priorités :
7. Capacité à mener plusieurs dossiers simultanément :
8. Capacité à gérer les priorités :
9. Capacité d'analyse et de synthèse :

## ÉVALUATION GLOBALE

En se référant aux sections précédentes, spécifiez les principales forces de l'employé.e et les éléments à améliorer ou à développer de même les mesures ou les moyens pour y parvenir.

Forces de l'employé.e :

Éléments à améliorer ou à développement au cours de la prochaine période :

Moyens à prendre pour aider au développement de l'employé :



## OBJECTIFS POUR LA PROCHAINE PÉRIODE

Commentaires généraux et niveau d'appréciation de cette évaluation :

## SIGNATURES

---

Signature de l'employé.e

---

Signature de la direction

