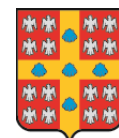


Politique de gestion des ressources humaines

Politique adoptée par le Conseil d'administration à sa séance du 20 novembre 1996.



UNIVERSITÉ
LAVAL

Préambule

Essentiellement, l'Université s'appuie sur le lien professeur/étudiant réunis dans la poursuite du savoir. Au fil des siècles, cette institution s'est profondément transformée, répondant ainsi à l'évolution de la société et de la science elle-même. Dans le passé relativement récent, à l'instar de la majorité des universités nord-américaines, et parmi les meilleures, l'Université Laval est devenue une organisation de grande taille et une organisation complexe. Le développement imposant de la recherche, la spécialisation croissante des savoirs et des compétences professionnelles ainsi que la complexité des relations entre l'Université, les gouvernements, les autres universités et la société en général en témoignent.

Dans ce contexte moderne, plusieurs personnes aux compétences variées se sont ajoutées aux professeurs et aux étudiants pour constituer la communauté universitaire. Ces personnes en sont devenues partie prenante par la qualité de leur contribution à la mission de l'Université. Le plus souvent, elles l'ont fait avec un enthousiasme et un dévouement exemplaires.

La Charte de l'Université reconnaît l'apport essentiel de toutes ces personnes en affirmant d'emblée que «les membres de la corporation sont le recteur, les membres du Conseil d'administration, les membres du Conseil universitaire, les membres du personnel enseignant, les étudiants, les administrateurs et les membres du personnel administratif de l'Université».

L'Université est l'employeur d'une grande partie des membres de la communauté universitaire. À ce titre, il importe qu'elle adopte une politique de gestion des ressources humaines qui lui permette de gérer ses ressources de façon efficace et de s'adapter aux contraintes sans cesse changeantes de son environnement.

L'Université est un milieu de travail fortement syndiqué. En adoptant une politique de gestion des ressources humaines, elle entend naturellement respecter ses engagements en matière de relations de travail. Mais de plus, elle compte contribuer ouvertement à l'établissement d'un dialogue fructueux avec ses partenaires syndicaux.

La présente politique est étroitement arrimée à la mission particulière de l'Université Laval. C'est pourquoi la première section du document rappelle cette mission et le cadre plus général dans lequel s'inscrit la politique. La deuxième section énonce les valeurs de l'Université en matière de gestion des ressources humaines. Ces valeurs constituent des points d'ancrage, des références ultimes permettant de guider et d'évaluer l'action des gestionnaires et de chacune des personnes à son emploi. Chaque valeur est en quelque sorte un idéal à atteindre. La troisième section décrit les principes de gestion qui traduisent ces valeurs dans les activités quotidiennes. Enfin, la quatrième et dernière section rassemble les plans d'action qui devront être formulés et exécutés pour que cette politique prenne toute sa signification.

1. LA MISSION PARTICULIÈRE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Réaffirmée dans le plan directeur 1992-1997, la mission particulière de l'Université Laval est d'être «une grande université qui appuie le développement et l'ouverture de la société québécoise en alliant une formation de qualité et le développement des connaissances».

La réaffirmation de cette mission signifie que l'Université compte demeurer une organisation de

grande taille, capable de relever les défis du XXI^e siècle et de rivaliser avec les meilleures universités nord-américaines. Elle devra toutefois adopter à cette fin des façons de faire substantiellement renouvelées lui permettant de faire face à un environnement de plus en plus exigeant. Elle y parviendra plus aisément si chacun de ceux qui y oeuvrent la voit comme une communauté de personnes aux tâches diversifiées et complémentaires, réunie autour de l'objectif partagé qu'est la formation supérieure des étudiants par l'enseignement et la recherche. Elle réalisera sa mission dans la mesure où le cheminement des étudiants tout au long de leur séjour à l'Université sera au cœur des préoccupations de tous les membres de cette communauté.

Tel est le cadre dans lequel doivent s'inscrire les valeurs et les principes directeurs d'une politique de gestion des ressources humaines.

2. LES VALEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 Le respect des personnes

Les personnes sont les ressources les plus précieuses de l'Université. En toutes circonstances, dans les moments les plus exigeants comme dans les litiges les plus pénibles, chaque personne doit pouvoir ressentir cette déclaration comme vraie et comme la concernant personnellement. Et cela, indépendamment de son corps d'emploi ou de sa catégorie professionnelle.

À cette fin, les relations humaines doivent être empreintes de respect. Respect de l'autre dans une relation interpersonnelle, quel que soit son niveau hiérarchique ou son corps d'emploi, et respect des autres pris collectivement comme groupe ou comme entité à travers nos cloisonnements administratifs.

Respecter les personnes, c'est aussi leur offrir un environnement de travail sain, sécuritaire et exempt de tout comportement de nature à porter atteinte à leur intégrité par une quelconque forme de harcèlement ou de violence physique, verbale ou psychologique.

2.2 La reconnaissance de la diversité

Il s'agit ici aussi d'une forme de respect qui s'exprime par le traitement approprié des situations particulières et l'acceptation des caractéristiques propres des groupes, des départements, des facultés et des services. Respect des conditions locales, capacité d'agir et de réagir rapidement, décentralisation, utilisation judicieuse des marges de manœuvre sont autant de façons de concrétiser cette valeur. Tout en respectant ses engagements, notamment en matière de relations de travail, l'Université souhaite développer une gestion apte à composer avec la diversité.

La reconnaissance de la diversité signifie aussi que l'Université doit s'efforcer de refléter la composition de la population du pays au sein de son effectif. À cette fin, elle se conformera aux dispositions des chartes canadienne et québécoise des droits de la personne et par le fait même aux programmes de «gestion de la diversité» s'y rattachant. L'accès à l'égalité et l'équité en emploi continueront donc d'être des valeurs reconnues à l'Université.

2.3 L'esprit de service

Il s'agit d'adopter et d'adapter à la mission particulière de l'Université ce qu'il est convenu de qualifier dans d'autres organisations «d'approche-client». Ainsi, à titre d'exemple, chacun doit-il être convaincu qu'un «étudiant» a le droit de recevoir une réponse rapide et pertinente à ses demandes et qu'une vérification doit être faite pour s'assurer que le service approprié a été rendu. En matière de gestion des ressources humaines, tous les processus et tous les gestes de gestion devront s'inspirer de cet esprit de service.

2.4 La compétence

L'Université Laval tiendra sa place parmi les meilleures universités si elle peut continuer de compter sur un personnel compétent et, notamment, sur un corps professoral de première valeur. La qualité des services rendus et au premier chef la qualité de l'enseignement en sont directement tributaires. Elle veillera donc à poursuivre cet idéal à travers les processus de recrutement, de formation, d'évaluation et de perfectionnement de toutes ses catégories de personnel.

2.5 L'esprit d'équipe

Un saut qualitatif s'impose ici : il s'agit en effet, dans une organisation de grande taille et de surcroît fortement cloisonnée, de développer une solidarité institutionnelle et un sentiment d'appartenance à une même équipe. Tout en respectant l'attachement des personnes à leur milieu immédiat de travail (département, groupe ou centre de recherche, bureau, service, etc.), il faudra abattre des cloisons, contrer des rivalités, apprendre à partager des ressources et à s'entraider. Dans un contexte économique et social particulièrement exigeant, l'adhésion des membres de la communauté universitaire à cette valeur prendra une importance critique. Certaines pratiques administratives et budgétaires devront être examinées afin de s'assurer qu'elles n'encouragent pas indirectement le repli des unités sur elles-mêmes.

3. LES PRINCIPES DE GESTION

Afin d'incarner dans la vie quotidienne les valeurs auxquelles elle adhère, l'Université entend respecter les principes de gestion suivants dans ses activités et ses relations avec les personnes à son emploi:

3.1 Attirer et garder à son emploi des personnes compétentes, motivées et contributives à sa mission

La compétence doit être le fondement des pratiques d'embauche et de dotation. Elle doit être évaluée régulièrement et reconnue. Enfin, l'Université doit s'assurer du maintien et du développement de la compétence des personnes à son emploi tout au long de leur carrière.

La motivation est une responsabilité partagée. L'Université reconnaît que pour la favoriser, elle doit notamment offrir des tâches significatives, des projets mobilisateurs et un traitement équitable.

La contribution de chaque personne est nécessaire à l'accomplissement de la mission de l'Université. Il appartient aux gestionnaires d'en persuader leurs collaborateurs et de leur faire

mieux percevoir les liens existant entre leurs tâches et cette mission.

3.2 Offrir à toutes ces personnes des possibilités de carrière

Il s'agit de miser sur les personnes et sur le développement de leurs capacités, quel que soit leur statut professionnel à l'embauche. En matière de recrutement et de dotation, si l'on excepte l'embauche des professeurs, l'Université compte prioriser la promotion interne et l'exploitation du talent et des personnes déjà à son emploi. À cette fin, un plan d'action sera établi, visant à concilier les prévisions d'effectifs et les qualités des ressources humaines dont l'Université dispose.

3.3 Exiger des gestionnaires un engagement constant envers leurs collaborateurs

La motivation au travail dans l'accomplissement des tâches quotidiennes est alimentée pour une large part par le soutien attentif et continu des gestionnaires. Chaque gestionnaire doit être préoccupé d'exercer un leadership permettant de susciter et de soutenir l'enthousiasme de son équipe. Il lui revient de préciser la contribution attendue de chaque personne, de déterminer avec son aide les moyens de la réaliser, de mesurer les résultats obtenus, de reconnaître les efforts déployés et de préciser, s'il y a lieu, les correctifs à apporter.

3.4 Offrir des programmes de formation

La gestion souhaitée doit être appuyée par des programmes de formation appropriés s'adressant tout aussi bien aux gestionnaires qu'au personnel. La concentration de ressources humaines exceptionnelles à l'Université est à cet égard un avantage unique. L'Université investit beaucoup en formation professionnelle, mais ne dispose pas d'un plan d'ensemble. Les efforts sont dispersés. Or, cette question est d'une importance critique pour préparer tous les corps d'emploi aux changements technologiques et sociaux qui bouleverseront les habitudes de travail. Un plan d'action doit être établi sans délai.

3.5 Instaurer des pratiques de communication ouverte et franche

L'information est la clé d'une participation féconde. Sous réserve des questions confidentielles et des renseignements à caractère nominatif, l'information doit circuler librement. Enfin, la transparence la plus constante doit être assurée dans les pratiques de gestion des ressources humaines, plus particulièrement dans les procédures de dotation et de promotion.

3.6 Responsabiliser toutes les personnes à l'emploi de l'Université et les rendre imputables de leurs actions et de leurs décisions

La responsabilité et l'imputabilité des personnes sont des conditions d'une gestion décentralisée capable de reconnaître la diversité des situations et de réagir rapidement aux exigences de l'environnement.

La responsabilité signifie que la personne se préoccupe de la qualité des services offerts et de la satisfaction qu'ils suscitent, qu'elle participe à l'organisation de son travail et s'exprime sur la manière d'en améliorer l'efficacité.

L'imputabilité signifie l'obligation consentie de rendre des comptes sur les résultats de son travail et d'accepter les conséquences de ses actions et de ses décisions. La notion d'imputabilité implique toutefois que la personne a droit à l'erreur. C'est plutôt le refus de prendre les décisions ou les actions qui s'imposent, l'insouciance ou la négligence qui, le cas échéant, lui seront reprochées.

3.7 Rechercher la simplicité et la souplesse dans les actions et les transactions, promouvoir la flexibilité et la créativité

S'il est vrai que l'Université ne saurait fonctionner et offrir les services attendus sans recourir à des règles et des procédures, il est non moins vrai que toute organisation bureaucratique - et l'Université n'échappe pas à cette condition - a une tendance naturelle à multiplier les règles et à en accroître le degré de complexité et de précision. Point n'est besoin d'en faire la démonstration : il faut alléger l'administration, promouvoir la flexibilité, ne pas toujours tenter de prévoir l'exception. Ce faisant, on encouragera l'initiative et la créativité des personnes, qualités qui autrement sont insuffisamment sollicitées.

4. LES PLANS D'ACTION

Un certain nombre de plans d'action devront être établis afin d'actualiser cette politique générale de gestion de ressources humaines. De plus, des politiques particulières et des programmes existants devront être révisés afin de vérifier si leurs objectifs et leurs modalités d'application répondent aux valeurs et aux principes de gestion formulés ci-dessus. La liste de ces politiques particulières et de ces programmes est annexée au présent document.

Les plans d'action qui doivent être établis prioritairement sont les suivants :

4.1 Un plan d'action en matière de gestion de carrière visant à mieux concilier les prévisions d'effectifs et les qualifications des personnes déjà à l'emploi de l'Université;

4.2 Un plan d'action en matière de formation professionnelle visant à utiliser de façon optimale l'ensemble des ressources financières dépensées à ce chapitre à l'Université;

4.3 Un plan d'action en matière d'équité en emploi.

D'autres plans d'action s'ajouteront graduellement aux précédents après consultation des personnes et des groupes concernés.

ANNEXE I

Politiques particulières et programmes existants

- Politique et programme d'accès à l'égalité en emploi;
- Plans de redressement des effectifs professoraux;
- Programme de contrats fédéraux sur l'équité en matière d'emploi;
- Règlement sur le harcèlement sexuel;
- Politique sur la santé et la sécurité au travail;
- Politique d'évaluation du rendement des cadres et des professionnels;
- Programme d'accueil du nouveau personnel;
- Programme d'accueil du personnel administratif en remplacement;
- Divers programmes de formation et de perfectionnement professionnels;
- Programme d'aide aux employés (PAE).

1996-09-25