

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 1 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président-directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

1. **Objet**

Ce programme vise à s'assurer que les membres du personnel fournissent une prestation de travail adéquate et qu'ils ont en tout temps un comportement approprié. C'est dans ce contexte que s'inscrit la mesure disciplinaire puisqu'elle vise à sanctionner un comportement fautif, à la fois pour réprimander le membre du personnel et pour le convaincre de modifier sa conduite.

Ce programme permet également aux cadres supérieurs et aux cadres intermédiaires de connaître le processus à appliquer lorsqu'une mesure disciplinaire s'impose tant en regard des diverses conventions collectives en vigueur à la Société que des pratiques généralement reconnues en cette matière par la jurisprudence arbitrale. Ainsi, le programme définit les principales règles qui doivent être observées par tous, certains actes répréhensibles et certaines mesures à prendre en cas de contravention aux règles établies.

2. **Champ d'application**

Le présent programme s'applique à l'ensemble du personnel de la Société.

3. **Utilisateurs**

Le présent programme s'adresse au coordonnateur des ressources humaines ainsi qu'aux cadres supérieurs et aux cadres intermédiaires qui doivent imposer des sanctions disciplinaires aux membres du personnel sous leur responsabilité qui ne respectent pas les règles de conduite de la Société.

4. **Définitions**

Faute

Action commise ou omission qui va à l'encontre des normes établies ou généralement reconnues, que ce soit un ordre, une loi, un règlement, etc.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 2 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

Avertissement verbal

L'avertissement verbal est une sanction disciplinaire qui prend la forme d'un reproche donné verbalement à l'employé.

Avertissement écrit

L'avertissement écrit est une sanction disciplinaire qui prend la forme d'un reproche donné par écrit à l'employé.

Suspension

Une suspension est une sanction disciplinaire qui prend la forme d'une privation temporaire d'emploi et d'avantages qui y sont reliés.

Congédiement

Un congédiement est une sanction disciplinaire qui prend la forme d'une rupture permanente du lien d'emploi.

5. Dispositions générales

Ce programme permet à la Société de faire respecter les normes et les règles, de corriger un comportement répréhensible et de respecter la loyauté des employés ayant un comportement consciencieux. Il est nécessaire de prendre des mesures correctives appropriées si des employés ne se conforment pas aux normes existantes.

Les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires ont la responsabilité d'informer les employés au sujet de ces règles et mesures disciplinaires et d'appliquer le programme. De son côté, l'employé a la responsabilité de se renseigner à cet égard et de respecter en tout temps ces règles.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 3 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

5.1. Principes de base

Le programme **Mesures disciplinaires** est basé sur les principes suivants :

1. Équitable envers tous les employés;
2. Connus des employés;
3. Appliqué par les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires en suivant, de façon générale, mais sous réserve des facteurs atténuants ou aggravants, des facteurs de pondération et des circonstances de la faute commise, les étapes indiquées dans le **Guide usuel des fautes et des sanctions** (RS-20-07-02);
4. Appliqué dans le respect des principes de la progression des sanctions et de la proportionnalité entre la sanction et la faute reprochée;
5. Maintient ou rétablit le climat d'harmonie, de respect et de stabilité sur les lieux de travail et assure la santé et la sécurité de chacun;
6. Encourage la communication de renseignements par les membres du personnel afin de repérer toute situation dangereuse qui se présente ou qui pourrait exister au sein de la Société et ce, sans crainte de représailles.

5.2. Comment déterminer une faute?

Pour déterminer s'il y a eu faute de même que le degré de responsabilité et de gravité, le cadre supérieur et le cadre intermédiaire doivent examiner tous les aspects de l'incident en répondant, entre autres, aux questions suivantes :

- a. Existe-t-il une contre-indication à l'action commise ou à l'omission?
- b. L'employé connaissait-il ou était-il raisonnablement en mesure de connaître la norme en cause?
- c. Y a-t-il des circonstances atténuantes ou aggravantes entourant cet incident?

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 4 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

En répondant à ces questions, le cadre supérieur et le cadre intermédiaire devraient être en mesure de déterminer si l'employé a commis une faute passible d'une sanction.

5.3. Équité pour tous

L'application de sanctions par le cadre supérieur ou le cadre intermédiaire doit se faire avec un souci constant d'équité et de justice pour tous les employés.

5.4. Dénonciation de situations dangereuses

La Société n'adoptera aucune mesure disciplinaire à l'endroit d'un membre du personnel, qu'il soit personnellement concerné ou non, lorsqu'il communique des renseignements concernant des dangers, des incidents ou des accidents. Les gestionnaires ne peuvent corriger les lacunes existantes en temps opportun que s'ils en ont pleinement connaissance.

Cependant, des mesures disciplinaires seront tout de même appliquées dans les situations suivantes :

1. La faute commise contrevient aux lois et règlements;
2. La faute commise résulte d'une négligence ou d'une inconduite délibérée;
3. La faute commise est un acte volontaire avec intention criminelle de causer un incident, un accident ou des préjudices au personnel, à la population, aux partenaires d'affaires, aux biens, aux infrastructures ou à la réputation de la Société;
4. Lors d'actions répétitives pouvant causer un danger, un incident ou un accident;
5. Lorsque la divulgation de renseignements est un moyen d'obtenir une amnistie pour les situations en 1, 2 et 3.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 5 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

5.5. Progression des sanctions

La Société utilise la règle dite « de la progression des sanctions » qui peut être résumée de la façon suivante :

1. Il faut signaler au membre du personnel tout comportement fautif;
2. Il faut donner au membre du personnel fautif la chance de modifier son comportement déviant;
3. Le congédiement est une mesure extrême, il faut y recourir en dernier ressort, uniquement lorsque toutes les autres sanctions ont été épuisées.

La progression des sanctions est destinée à encadrer d'abord la faute légère, puisque la faute lourde entraînant le congédiement immédiat n'est pas sujette à cette progression.

Le supérieur immédiat doit d'abord tenter de corriger, puis avertir sérieusement et ne congédier que si l'employé n'est pas sérieux ou que la faute commise est trop lourde. Il faut sanctionner progressivement la faute selon sa répétition ou son importance.

Le processus est généralement le suivant :

- 1) L'avertissement verbal
- 2) L'avertissement écrit
- 3) La suspension sans solde
- 4) Le congédiement

Le premier niveau a pour but d'informer le membre du personnel de son erreur et qu'il doit se corriger. Par la suite, l'avertissement écrit a pour objectif de s'assurer d'éveiller l'attention du membre du personnel concerné.

Les trois premiers niveaux peuvent être répétés un nombre de fois correspondant aux facteurs de pondération. La nature de la faute devrait cependant permettre d'agir plus rapidement.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 6 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

Le **Guide usuel des fautes et des sanctions** (RS-20-07-02) indique quels sont les niveaux à respecter pour une faute commise.

La progression des sanctions et la durée des suspensions suggérées ne doivent pas être interprétées comme un minimum ou un maximum. Elles doivent être adaptées aux circonstances de l'incident en tenant compte, notamment de l'ensemble du dossier disciplinaire du membre du personnel et des facteurs de pondération. Il n'est pas nécessaire que tous les niveaux soient franchis avant de procéder au congédiement.

5.6. Facteurs de pondération

Les employés ont des recours en vertu des conventions collectives, de la Loi sur les normes du travail, de la Charte des droits et libertés de la personne, du Code civil, etc. Ainsi avant d'imposer une sanction, la Société tiendra compte des différents facteurs sur lesquels s'appuient les tribunaux dans leurs décisions. Ces facteurs, appelés « facteurs de pondération » sont :

L'ancienneté

L'ancienneté est défini comme le temps passé à l'emploi de la SDBJ. Sauf en cas de faute lourde ou majeure, l'ancienneté est un facteur de première importance pour les tribunaux : devant la même faute, un employé qui a donné de loyaux services durant plusieurs années à l'organisation devrait bénéficier de plus de clémence qu'un employé récemment embauché.

Les antécédents de l'employé

Les antécédents de l'employé sont défini comme l'ensemble des actes antérieurs qui permettent de comprendre et de juger de la conduite de ce dernier. Un bilan de ses actes doit être compilé dans le dossier de l'employé. Sans dossier pour chacun des employés, il devient difficile, voire impossible, pour l'employeur d'évoquer des reproches antérieurs devant les tribunaux.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 7 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

Les circonstances atténuantes

Nous sommes en présence de circonstances atténuantes lorsque certains faits ou éléments particuliers et inhabituels environnent la faute commise par un employé et pourraient diminuer la gravité de l'infraction : par exemple, à la suite du décès d'un proche, la baisse de productivité d'un employé pourrait être considérée comme moins grave que si cela s'était produit en temps normal.

La constance dans les sanctions

La constance dans les sanctions fait référence au fait que l'employeur doit persévérer dans ses décisions. Par ailleurs, les comportements fautifs qui n'ont jamais été sanctionnés ne pourront l'être avant que les employés soient bien informés du changement dans les nouvelles exigences patronales.

Le poste de confiance

Un poste de confiance est une fonction que l'entreprise réserve à quelqu'un d'honnête. Ainsi, l'exigence de droiture ou de probité sera retenue par les tribunaux comme facteur hautement important dans le poste sans étroite supervision ou dit autonome.

La gravité de la faute

De façon générale, la gravité d'un acte se mesure aux conséquences qui en résultent. Cependant, en droit du travail, la gravité d'un acte porte également sur le geste lui-même malgré l'absence de conséquences fâcheuses.

L'image de l'entreprise

La notoriété et la perception qualitative dans le public déterminent l'image de la Société. Une faute qui la ternirait pourrait faire l'objet d'une sanction.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 8 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

La hiérarchie

La hiérarchie est le classement des postes selon l'importance de leurs responsabilités respectives. Un comportement exemplaire est attendu de tous les employés et encore plus de ceux qui occupent un poste hiérarchique élevé. Pour une faute similaire, une sanction plus lourde pourrait être imposée à un directeur de service qu'à un de ses employés.

5.7. Radiation des sanctions

Les sanctions disciplinaires sont radiées des dossiers des employés non syndiqués 12 mois après le dépôt de la dernière sanction.

En ce qui concerne les employés syndiqués, la Société procédera à la radiation des sanctions disciplinaires conformément aux dispositions prévues aux conventions collectives.

6. **Processus**

Le supérieur immédiat doit remplir le **Rapport interne d'incident disciplinaire** (RS-20-07-01) dans les plus brefs délais suivant la constatation d'un incident disciplinaire.

Le **Rapport interne d'incident disciplinaire** (RS-20-07-01) doit être dûment complété et signé par le supérieur immédiat et le directeur de service avant d'être transmis au coordonnateur des ressources humaines pour classement au dossier de l'employé.

Le supérieur immédiat et le directeur de service doivent déterminer l'action à prendre dans un délai raisonnable suivant la connaissance par l'employeur de l'ensemble des faits pertinents liés à l'incident.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 9 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

Le supérieur immédiat et le directeur de service déterminent la sanction disciplinaire à appliquer selon la faute commise à l'aide du **Guide usuel des fautes et des sanctions** (RS-20-07-02) et en tenant compte des dispositions générales au point 5 du présent programme. En cas de doute, le directeur de service consulte le coordonnateur des ressources humaines afin de vérifier à quelle sanction se rattache la faute.

En présence d'une faute grave (passible d'une suspension de trois jours ou d'un congédiement), un comité composé du directeur de service, du supérieur immédiat, du directeur de l'administration et du coordonnateur des ressources humaines doit être formé afin de recommander la sanction qui devrait être appliquée suite à la faute commise.

La Société utilise les niveaux suivants afin de permettre une progression des sanctions et dicte le processus à suivre à chaque niveau :

1er niveau de mesure disciplinaire (avertissement verbal)

Lors d'une rencontre formelle avec l'employé, le supérieur immédiat rappelle à l'employé son comportement fautif, l'informe de son erreur et l'avise qu'il doit se corriger et que son comportement n'est pas toléré. Le supérieur immédiat achemine au coordonnateur des ressources humaines le formulaire **Bilan des sanctions disciplinaires** (RS-20-07-03) dûment rempli et signé par l'employé fautif, par le supérieur immédiat et par le directeur de service.

Pour officialiser la décision du supérieur immédiat, le coordonnateur des ressources humaines dépose au dossier de l'employé le formulaire **Bilan des sanctions disciplinaires** (RS-20-07-03).

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 10 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

2^e niveau de mesure disciplinaire (avertissement écrit)

Le supérieur immédiat recommande une action au directeur de service concerné qui vérifie la nature du comportement fautif et la sanction habituellement rattachée. Lors d'une rencontre formelle en présence du supérieur immédiat et du représentant syndical, le cas échéant, le directeur de service rappelle à l'employé son comportement fautif et la sanction qui y est habituellement rattachée.

Pour officialiser la décision du directeur de service, le coordonnateur des ressources humaines rédige une lettre d'avis disciplinaire et la soumet au directeur de service et au directeur de l'administration afin qu'ils puissent valider son contenu. L'avis disciplinaire est émis et signé par le directeur de service concerné. Le coordonnateur des ressources humaines expédie l'avis disciplinaire à l'employé fautif et au syndicat le cas échéant, en dépose une copie au dossier de l'employé concerné et remplit le formulaire **Bilan des sanctions disciplinaires** (RS-20-07-03).

3^e niveau de mesure disciplinaire (suspension)

Lorsque le supérieur immédiat reconnaît qu'une faute susceptible d'entraîner une suspension est commise, il en informe le directeur de service concerné. Lors d'une rencontre formelle en présence du supérieur immédiat et du représentant syndical, le cas échéant, le directeur de service rappelle à l'employé son comportement fautif et la sanction qui y sera imposée, les mesures subséquentes si les comportements ne changent pas et achemine sa décision au coordonnateur des ressources humaines pour action. La durée de la suspension est déterminée par la gravité de la faute commise par l'employé.

Pour toute suspension de plus de 3 jours, un comité composé du directeur de service, du supérieur immédiat, du directeur de l'administration et du coordonnateur des ressources humaines doit être formé afin de recommander la sanction qui devrait être appliquée suite à la faute commise.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission	Révision	N° de document	Page
	1	0	Programme RS-20-07	11 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président-directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

Pour officialiser la décision du directeur de service concerné, le coordonnateur des ressources humaines rédige une lettre d'avis disciplinaire, la soumet au directeur de service et au directeur de l'administration afin qu'ils puissent valider son contenu. L'avis disciplinaire est émis et signé par le directeur de service concerné. Le coordonnateur des ressources humaines expédie l'avis disciplinaire à l'employé fautif et au syndicat le cas échéant, en dépose une copie au dossier de l'employé concerné et remplit le formulaire **Bilan des sanctions disciplinaires** (RS-20-07-03).

4^e niveau de mesure disciplinaire (congédiement)

Lorsqu'une faute susceptible d'entraîner un congédiement est commise, le supérieur immédiat avise le directeur de service concerné.

Un comité composé du directeur de service, du supérieur immédiat, du directeur de l'administration et du coordonnateur des ressources humaines est formé afin de recommander au président-directeur général de procéder au congédiement.

Pour officialiser la décision du comité, le coordonnateur des ressources humaines rédige une lettre d'avis disciplinaire de congédiement, la soumet au directeur de service et au directeur de l'administration afin qu'ils puissent valider son contenu. L'avis disciplinaire est émis et signé par le président-directeur général. Le coordonnateur des ressources humaines expédie l'avis disciplinaire à l'employé fautif et au syndicat le cas échéant, en dépose une copie au dossier de l'employé concerné et remplit le formulaire **Bilan des sanctions disciplinaires** (RS-20-07-03).

7. Références

RS-20	Politique de gestion des ressources humaines
RS-20-07-01	Rapport interne d'incident disciplinaire
RS-20-07-02	Guide usuel des fautes et des sanctions
RS-20-07-03	Bilan des sanctions disciplinaires
RS-20-07-04	Guide suivi d'un employé à problème de rendement
RS-20-07-05	Formulaire suivi d'un employé à problème de rendement

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES MANUEL DE RÉGLEMENTATION INTERNE	Émission 1	Révision 0	N° de document Programme RS-20-07	Page 12 de 12
	Recommandé par: Josée Roy, directrice de l'administration et secrétaire-trésorière Approuvé par: Raymond Thibault, président- directeur général			En vigueur le: 28 mai 2010
RS-20-07 Programme Mesures disciplinaires				

8. Responsabilités

Le directeur de l'administration a la responsabilité de s'assurer de l'application de ce programme.

Le supérieur immédiat est responsable de prendre la décision d'émettre un avertissement verbal.

Le directeur de service est responsable de prendre la décision d'émettre un avertissement écrit ou une suspension de 1 à 3 jours.

Un comité composé du directeur de service, du supérieur immédiat, du directeur de l'administration et du coordonnateur des ressources humaines est responsable de recommander la sanction appropriée au président-directeur général pour toute faute grave pouvant entraîner un congédiement.

Le coordonnateur des ressources humaines est responsable de la rédaction des lettres disciplinaires et de la conservation des sanctions disciplinaires émises en vertu du présent programme. Il a également comme responsabilité de retirer du dossier de l'employé non syndiqué toute sanction disciplinaire 12 mois après le dépôt de la dernière sanction ou conformément aux délais prescrits par les conventions collectives pour les employés syndiqués.

Le coordonnateur des ressources humaines doit s'assurer que ce programme est remis à tout nouvel employé et que ce dernier signe un accusé réception à cet effet.

9. Approbation

Original signé

Raymond Thibault, ing.

Président-directeur général

28 mai 2010

Signature

Titre

Date