



LIGNES DIRECTRICES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION DES CONFLITS AU TRAVAIL

Plan de prévention et de résolution des conflits (PRC)

Employés de la Commission scolaire Western Québec

Le Plan de prévention et de résolution des conflits (PRC) pour les employés de la Commission Western Québec (le « plan de PRC ») est le fruit d'un dialogue et d'un travail collaboratif entre chacune des associations syndicales de la CSWQ, les Ressources humaines et la direction générale afin d'assurer le bien-être des employés de la CSWQ et d'améliorer la prévention et la résolution des conflits.



Professionals
of Western Québec
Member of SPPOQA - CSQ



EAAWQ |



TABLE DES MATIÈRES

1.0	Énoncé des lignes directrices	2
2.0	Principes directeurs de la prévention et de la résolution des conflits.....	2
3.0	Portée et champ d'application.....	2
4.0	Références	3
5.0	Rôles et responsabilités.....	3
6.0	Structure du processus de prévention et de résolution des conflits la CSWQ	6
7.0	Pratiques en matière de prévention des conflits.....	7
	Une approche collaborative	7
A.	Communication participative : Participation précoce des autres parties qui seront touchées par une décision dans le processus de planification	8
B.	Éducation et formation : Sensibilisation et formation à la résolution des conflits afin de gérer efficacement la PRC	8
C.	Favoriser les relations de collaboration : La collaboration doit être intégrée dans la vie de l'organisation en tant que responsabilité partagée par tous les employés	8
8.0	Étapes du mécanisme de résolution des conflits	9
9.0	Confidentialité et tenue des dossiers	13
	Tenue des dossiers	13
	Annexe A : Définitions	15

1.0 ÉNONCÉ DES LIGNES DIRECTRICES

L'objectif des Lignes directrices en matière de prévention et de résolution des conflits (« **Lignes directrices PRC** ») est de prévenir, de gérer et de résoudre les conflits en milieu de travail pour toutes les personnes employées par la commission scolaire. En adoptant ces lignes directrices, la Commission scolaire Western Québec souhaite :

- S'engager à instaurer une culture qui encourage tous les employés à aborder leurs différends de manière constructive
- Prévenir l'aggravation des problèmes en encourageant leur résolution le plus tôt possible
- Réagir de manière proactive et en temps opportun aux différends et aux conflits
- Promouvoir des approches collaboratives et axées sur la résolution de problèmes afin de trouver des solutions mutuellement satisfaisantes
- Offrir plusieurs processus de résolution des conflits pour différents types de problèmes sur le lieu de travail

2.0 PRINCIPES DIRECTEURS DE LA PRÉVENTION ET DE LA RÉOLUTION DES CONFLITS

Autonomisation : Promouvoir l'autonomie personnelle dans la résolution des conflits. Chaque personne a son mot à dire et peut apporter une contribution significative aux décisions qui la concernent. Les présentes lignes directrices offrent plusieurs options de résolution informelle, qui sont toutes volontaires (sauf indication contraire de la loi ou d'un autre processus formel).

Équité : Maintenir une norme de traitement qui garantit un soutien et des processus impartiaux, équitables et confidentiels, accessibles à toute personne travaillant pour la commission scolaire, quelle que soit sa catégorie d'emploi.

Efficacité : Investir dans la résolution rapide des problèmes permet une utilisation plus efficace des ressources et peut conduire à des résultats plus positifs. Lorsque les problèmes dégénèrent en conflits ou en litiges, cela peut entraîner des changements sur le plan de la santé mentale et du bien-être, des griefs, des enquêtes, des frais juridiques, de l'absentéisme et des perturbations dans le milieu de travail.

3.0 PORTÉE ET CHAMP D'APPLICATION

Les Lignes directrices PRC s'appliquent à tous les employés, y compris le personnel cadre et hors cadre, les enseignants, le personnel de soutien et les professionnels. Si un problème ou un conflit entre des personnes a des répercussions sur le lieu de travail, il est recommandé de recourir au processus de PRC.

4.0 RÉFÉRENCES

Il incombe à l'employeur d'établir et de maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire. Les Lignes directrices PRC servent à soutenir cet objectif.

La Charte des droits et libertés de la personne du Québec prévoit qu'un employé a droit à des conditions d'emploi équitables et raisonnables qui tiennent compte de sa santé, de sa sécurité et de son bien-être physique, tout comme le *Code civil du Québec*, R.L.R.Q. c. CCQ-1991 et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, R.L.R.Q., c. S-2.1. Les employés et les gestionnaires doivent également agir de manière à minimiser les risques que leurs propres actions portent atteinte au droit de leurs collègues de travailler dans un milieu sain. [Harcèlement psychologique ou sexuel au travail | Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail \(CNESST\)](#)

De plus, la commission scolaire se conforme à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, L.R.Q., c. A-2.1, ainsi qu'aux dispositions relatives à la confidentialité des processus privés de prévention et de résolution des différends prévues au *Code de procédure civile*, L.R.Q., c. C-25.01.

Il incombe à l'employeur d'adopter et de mettre à la disposition de tous ses employés des mécanismes raisonnables pour prévenir et résoudre les conflits, y compris les processus de PRC prévus dans les présentes lignes directrices. En vertu du *Code de procédure civile* du Québec, toute personne impliquée dans un conflit doit envisager de recourir aux processus de prévention et de résolution des conflits (y compris l'arbitrage ou d'autres processus décisionnels) avant de porter la cause devant les tribunaux.

5.0 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Tous les employés de la CSWQ

- Appliquer les présentes lignes directrices conformément aux politiques et procédures de la commission scolaire
- Intégrer une approche préventive et privilégier une approche collaborative et axée sur la résolution de problèmes en cas de désaccord
- Participer à la formation spécialisée en matière de PRC dispensée pour les rôles qu'ils sont appelés à jouer dans les étapes de la PRC
- Participer volontairement à une séance de PRC à la demande d'un autre employé

**Administrateurs
d'écoles et de
centres
(directeurs,
directeurs
adjoint)**

- Promouvoir et réviser périodiquement les Lignes directrices en matière de PRC avec leur personnel
- Appliquer les normes de santé et de sécurité au travail établies par la CNESST
- Veiller à ce que les nouveaux membres du personnel prennent connaissance des lignes directrices
- Communiquer leurs besoins en matière de PRC à leur association, à leur syndicat ainsi qu'aux membres du comité de PRC de la CSWQ

**Syndicats et
associations**

- Écouter les préoccupations de leurs membres et leur fournir des renseignements, notamment en faisant la promotion de la PRC
- Veiller à l'application des ententes locales et provinciales et des politiques de gestion
- Soutenir et collaborer avec les parties prenantes de la PRC en ce qui concerne ces lignes directrices et d'autres initiatives de PRC
- Promouvoir le processus de PRC auprès de leurs membres

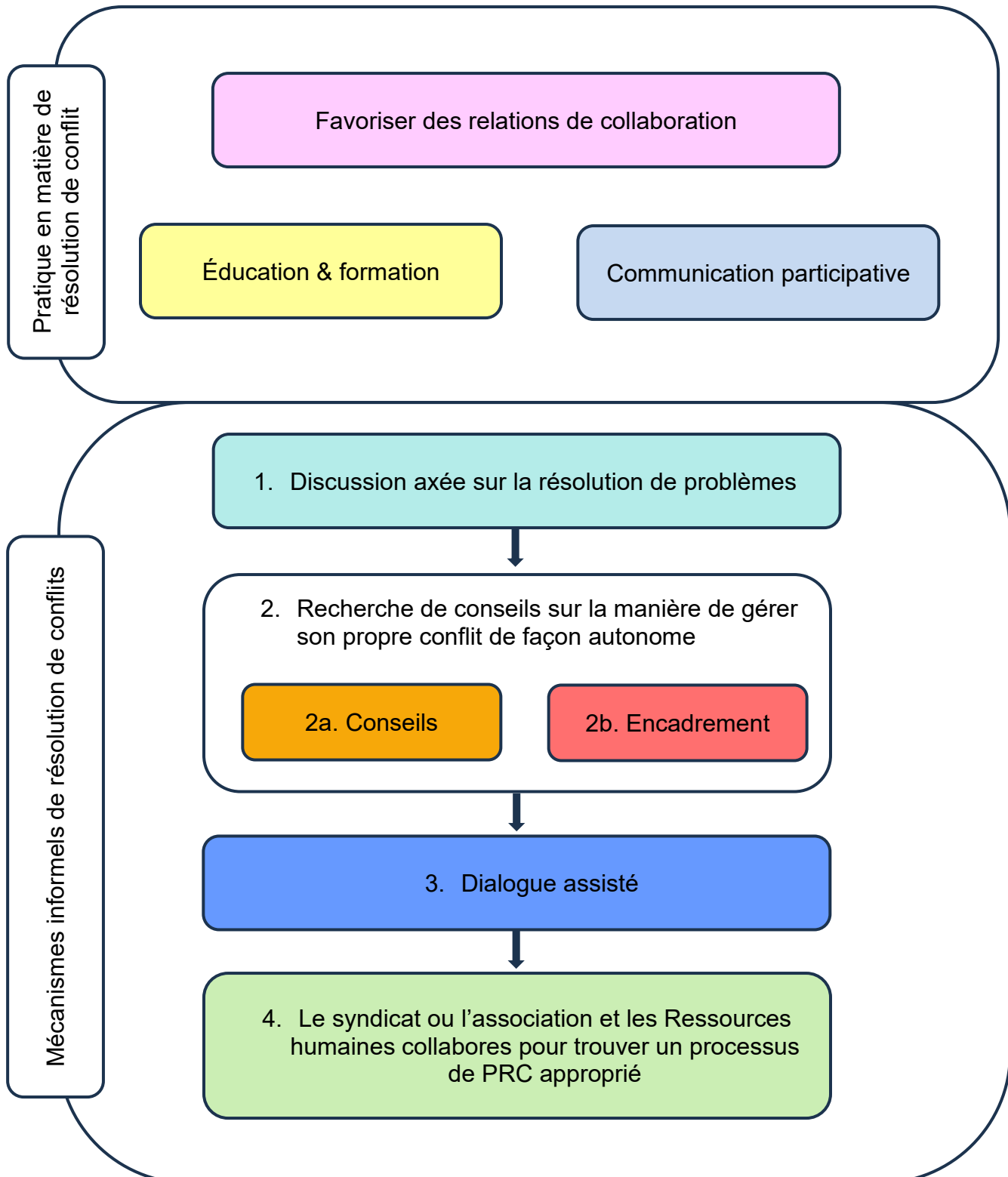
Ressources humaines

- Fournir en tout temps des renseignements sur les questions liées aux ressources humaines ainsi que sur les politiques et procédures de la commission scolaire
- Offrir de la formation, soutenir les initiatives externes et collaborer avec les parties prenantes de la PRC en ce qui concerne les présentes lignes directrices

Comité de PRC de la CSWQ

- Défendre et incarner l'engagement à collaborer avec les partenaires
- Agir en tant qu'ambassadeurs des Lignes directrices PRC par la promotion et en participant à la formation et aux initiatives
- Assumer la responsabilité de la mise en œuvre des Lignes directrices PRC
- Coopérer avec le comité provincial de PRC et soutenir son mandat
- Se réunir régulièrement pour examiner l'utilisation et l'efficacité des Lignes directrices en matière de PRC
- Apporter régulièrement des améliorations aux Lignes directrices PRC
- Mettre en œuvre un programme de formation annuel (sous réserve du budget) en vue de fournir :
 - (1) Une formation générale pour toutes les catégories d'employés
 - (2) Une formation spécialisée sur la PRC pour les catégories d'employés appelés à assumer des rôles de soutien dans les **étapes de la PRC**

6.0 STRUCTURE DU PROCESSUS DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION DES CONFLITS (PRC) DE LA CSWQ



7.0 PRATIQUES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DES CONFLITS

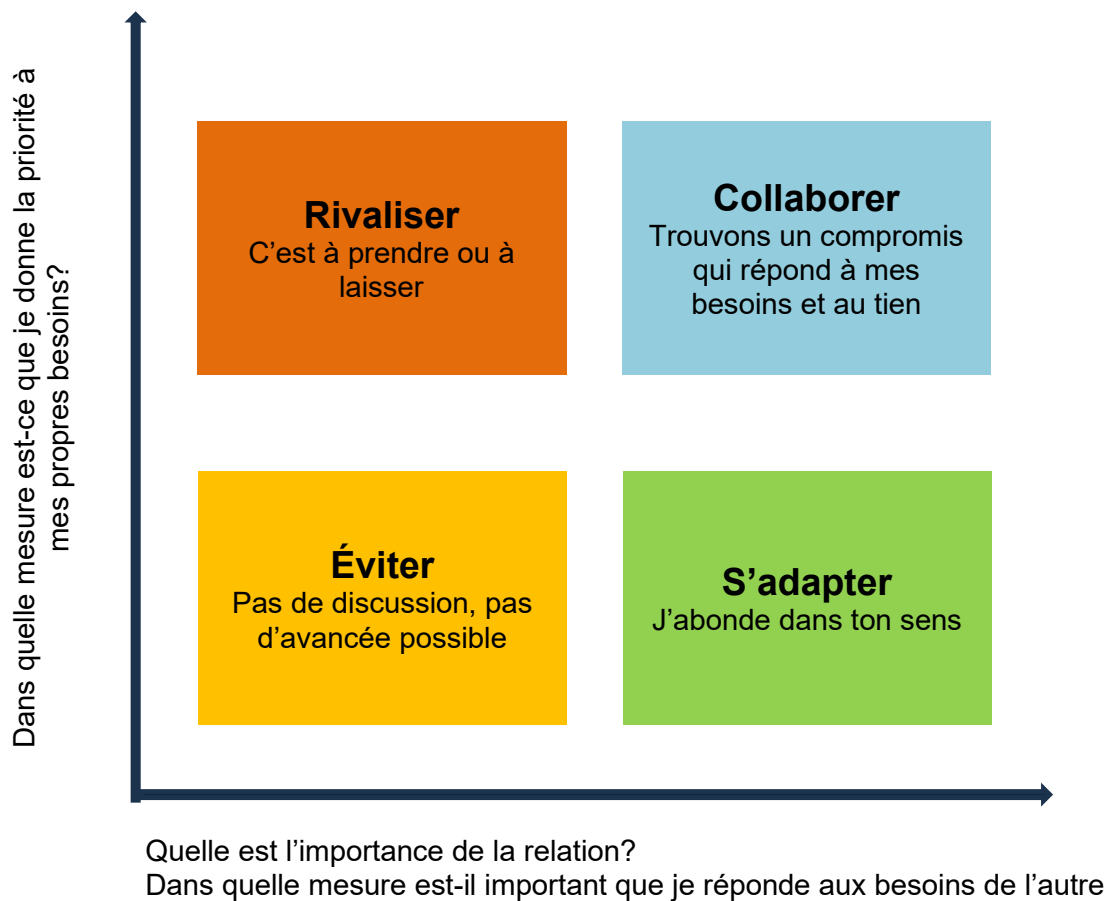
Bien qu'il ne soit pas possible de prévenir tous les conflits, en mettant l'accent sur la prévention et les pratiques collaboratives, il est possible de réduire considérablement les effets négatifs des conflits et le risque d'aggravation. Pour ce faire, il convient de mettre en place des pratiques de prévention efficaces.

UNE APPROCHE COLLABORATIVE

Vous trouverez ci-dessous une représentation graphique des différentes approches possibles pour résoudre un conflit. Chaque approche a un résultat différent et attribue un niveau d'importance différent à :

- (1) la satisfaction de nos propres besoins
- (2) la satisfaction des besoins des autres, la création d'un environnement sécuritaire et positif et l'importance que nous accordons à une relation de travail positive

Le graphique illustre dans le coin supérieur droit comment une approche collaborative donne la priorité aux deux.



Les comportements et les pratiques qui favorisent la confiance et les relations constituent un investissement permettant de traiter les problèmes dès leur apparition et d'adopter une approche préventive plutôt que réactive. Vous trouverez ci-dessous les pratiques de prévention encouragées par toutes les catégories d'employés au sein de la commission scolaire.

A. Communication participative : Participation précoce des autres parties qui seront touchées par une décision dans le processus de planification

- La communication collaborative (par l'information, la consultation ou la recherche d'un consensus) peut contribuer à prévenir les conflits
- Les gens ont tendance à faire preuve d'un engagement et d'une satisfaction plus élevés à l'égard des résultats quand leur point de vue est pris en compte dans le processus décisionnel
- Les autres catégories d'employés peuvent assurer une planification et une mise en œuvre plus efficaces lorsqu'ils participent au processus décisionnel dès le début

B. Éducation et formation : Sensibilisation et formation à la résolution des conflits afin de gérer efficacement la PRC

- Comprendre que les conflits sont inévitables et normaux
- Comprendre que le fait de traiter les conflits à un stade précoce permet d'établir des relations de travail saines
- Reconnaître les signes d'un problème naissant ou d'un conflit potentiel
- Rendre les renseignements (outils de résolution des conflits, noms et coordonnées des personnes-ressources à qui s'adresser pour obtenir des conseils) accessibles sur le site Web de la CSWQ et fournir chaque année un guide aux nouveaux employés

C. Favoriser les relations de collaboration : La collaboration doit être intégrée dans la vie de l'organisation en tant que responsabilité partagée par tous les employés

- Créer régulièrement des occasions de renforcer la confiance et les liens
- S'engager à communiquer ouvertement (exprimer nos attentes et être ouvert à recevoir des commentaires constructifs)
- Inclure et consulter différentes catégories d'employés pour les initiatives qui les concernent
- Organiser des rencontres informelles entre l'administration scolaire et ses employés

8.0 ÉTAPES DU MÉCANISME DE RÉOLUTION DES CONFLITS

Ces étapes du mécanisme de résolution des conflits complètent, sans les remplacer, les mécanismes fondés sur les droits tels que les griefs, les droits de gérance, les plaintes et le litige. Bien que les mécanismes fondés sur les droits puissent être utilisés en tout temps, les syndicats, les associations, le Service des ressources humaines et les cadres de la commission scolaire continuent de privilégier les approches non conflictuelles, fondées sur les besoins et axées sur la résolution des problèmes afin de régler ces derniers le plus tôt possible.

Étape 1

Discussion axée sur la résolution de problèmes

- 1.1 Une discussion axée sur la résolution de problèmes est un processus fondé sur les besoins, amorcé par une personne qui prend l'initiative d'entamer le dialogue avec l'autre personne avec laquelle elle est en désaccord. Le processus ci-dessous fournit une méthode pour parvenir à des résultats mutuellement satisfaisants :
 - i. Choisissez un moment et un lieu appropriés (endroit neutre et sécuritaire).
 - ii. Exprimez les faits de la situation (Quel est le contexte? Quel est le comportement qui me dérange? Quelles ont été mes actions et mes comportements dans cette situation?)
 - iii. Expliquez les répercussions directes (sur la personne, sur l'équipe, sur les résultats professionnels ou sur vos émotions) tout en veillant à ce que vos commentaires restent factuels plutôt que critiques.
 - iv. Exprimez vos besoins, vos motivations, vos intérêts et vos valeurs concernant cette situation.
 - v. Proposez une solution ou une demande de changement (une proposition réaliste, concrète, positive et négociable)
 - vi. Ouvrez le dialogue pour inviter l'autre personne à exprimer son point de vue. Il est essentiel de faire preuve d'une ouverture et d'une transparence sincères quand vous discutez des préoccupations de l'autre personne et d'écouter activement.
 - vii. Lorsque vous convergez vers des solutions, privilégiez une approche collaborative qui maximise vos besoins ainsi que ceux de l'autre personne afin d'aboutir à des résultats mutuellement satisfaisants.

Étape 2

Recherche de conseils sur la manière de gérer son propre conflit de façon autonome

Si, malgré une tentative sérieuse de résolution du problème à l'étape précédente, aucune solution n'est trouvée, tout employé peut, comme prochaine étape, demander de l'aide et des conseils par les deux moyens suivants :

2. A) Conseils tirés des outils de résolution des conflits mis à la disposition de tout le personnel et que chacun peut consulter en ligne pour l'aider à gérer sa situation conflictuelle. **(Insérer le lien Web)**
 2. B) Orientation grâce à des techniques d'encadrement en matière de conflits fournie par votre supérieur immédiat, votre représentant syndical ou d'association, votre représentant PRC, une personne de confiance ou un membre du comité de PRC **(Ajouter le lien)**. Au cours de cet entretien individuel, la personne formée à la PRC joue un rôle de soutien auprès de la personne en conflit en utilisant des techniques d'encadrement pour l'aider à trouver sa propre approche en fonction de ses besoins afin qu'elle puisse gérer son conflit de manière autonome
-

Étape 3
Dialogue
assisté

Si, malgré une tentative sérieuse de résolution du problème à l'étape précédente, aucune solution n'est trouvée, les parties sont encouragées à recourir à la troisième étape de résolution informelle, le dialogue assisté.

- 3.1 Un dialogue assisté est une discussion soutenue par un facilitateur tiers qui aide les parties (1) à maintenir un échange constructif et (2) à prendre des décisions sur les questions qui les concernent.
- 3.2 Les seules personnes habilitées à mener un dialogue assisté sont celles qui ont été formées à la PRC et qui ont été désignées à l'interne pour agir en tant que facilitateurs tiers. Les parties peuvent s'adresser individuellement ou conjointement à un facilitateur pour qu'il agisse en tant que facilitateur tiers. Si les deux parties consentent à participer, le processus peut se poursuivre.
- 3.3 Dans le cadre d'un dialogue assisté, un facilitateur agissant en tant que tiers impartial doit :
 - Être formé au dialogue assisté
 - Assurer la confidentialité du processus (voir section 9.0)
 - Faire preuve de professionnalisme et d'impartialité face à la situation et envers les parties concernées
 - Encourager les parties à privilégier une approche collaborative afin de trouver une solution gagnant-gagnant
 - Encourager les parties à faire preuve de créativité pour trouver une solution mutuellement satisfaisante en dehors des recours habituels
 - Prendre le processus en charge (par exemple : planification, organisation de l'espace, établissement des règles de base, gestion du temps, ordres du jour et résumé des points de discussion, suivi)
- 3.4 Si une résolution est trouvée, les parties rédigeront une entente écrite résumant les points convenus; l'administrateur qui a dirigé la discussion conservera une copie de l'entente (voir section 9.5)

Étape 4

**Le syndicat
ou
l'association et les
Ressources
humaines
collaborent pour
trouver un
processus de
PRC approprié.**

Si, malgré une tentative sérieuse de résolution du problème à l'étape précédente, aucune solution n'est trouvée, les parties sont encouragées à recourir à la quatrième et dernière étape des lignes directrices.

4.1 Cette étape représente la dernière exploration des possibilités de résolution informelle avec une approche non conflictuelle et axée sur la résolution de problèmes après que l'étape 3 a été tentée. L'effort conjoint des syndicats, des associations et du Service des ressources humaines à cette étape s'inscrit dans la continuité de l'esprit de collaboration des Lignes directrices PRC.

4.2 Cette étape peut être amorcée par l'une des parties ou par toute personne ayant joué un rôle de conseiller ou de facilitateur lors d'une étape précédente du processus de résolution. N'importe laquelle de ces personnes peut s'adresser à un syndicat, à une association ou aux Ressources humaines pour passer à cette étape.

4.3 Une fois informés que les tentatives de résolution de la situation ont abouti à cette étape, le syndicat ou l'association et les Ressources humaines travailleront en collaboration afin de recueillir des renseignements auprès de la ou des personnes concernées afin de mieux comprendre les causes sous-jacentes du problème.

4.4 Le syndicat ou l'association et le Service des ressources humaines discuteront des autres processus de résolution des conflits qui pourraient être appropriés pour aider à résoudre la situation. Sauf si les circonstances ne le permettent pas, des mécanismes de collaboration doivent être respectés.

4.5 Les représentants du syndicat ou de l'association et des Ressources humaines rencontreront ensuite les personnes concernées pour leur proposer les processus de résolution des conflits qu'ils ont cernés et les aider à prendre une décision éclairée qui répond le mieux à leurs besoins. Le mécanisme de résolution des conflits privilégié doit être consigné et conservé dans les dossiers (voir section 9.6) et le Service des ressources humaines sera chargé de gérer et de coordonner le processus de résolution sélectionné.

9.0 CONFIDENTIALITÉ ET TENUE DES DOSSIERS

9.1 L'un des principes fondamentaux de la PRC est la confidentialité, qui favorise la confiance dans la résolution des conflits. Elle offre aux personnes concernées un espace où elles peuvent être aussi transparentes et sincères que possible dans leur recherche d'une solution, sans craindre que ces renseignements soient utilisés en dehors du processus.

9.2 Tout tiers appelé à participer à une étape de la PRC doit agir conformément à l'obligation de préserver la confidentialité de toutes les formes de communication, écrites ou autres, intervenant au cours du processus de résolution d'un conflit, sauf indication contraire avec l'autorisation expresse de toutes les parties. Les renseignements confidentiels ne sont divulgués, si nécessaire, qu'au strict minimum de personnes qui ont besoin de les connaître pour exercer leurs fonctions respectives.

9.3 Motifs justifiés de divulgation

L'objectif de la confidentialité dans le cadre de la prévention et de la résolution des conflits est de promouvoir la confiance et la transparence. Les échanges sont gardés confidentiels par le facilitateur et les participants afin d'encourager une exploration franche et complète des questions qui les opposent. Les divulgations légitimes qui relèvent des exceptions au privilège de confidentialité comprennent :

- Lorsque les deux parties sont d'accord, il s'agit d'une divulgation avec le consentement des parties
- Lorsque la loi ou tout autre code de conduite ou politique de la commission scolaire l'exige
- Tout renseignement qui fait état d'un risque grave, d'une menace ou de la survenue d'un préjudice grave
- Pour prévenir un préjudice grave ou un danger imminent évident pour une personne ou l'organisation
- Pour permettre le signalement d'un crime
- Conformément au principe directeur d'évaluation et d'apprentissage continu, la collecte de commentaires et de données anonymes à des fins de recherche et d'amélioration

9.4 Les mesures de protection visant à assurer le respect de l'obligation de confidentialité comprennent :

- a) L'accès à des documents sensibles (y compris les ententes écrites), tels que (a) les copies physiques conservées en lieu sûr ou (b) les copies numériques protégées par mot de passe
- b) Toutes les archives physiques du processus de PRC contenant des

renseignements d'identification personnelle doivent être conservées en toute sécurité dans des classeurs à tiroirs verrouillés

- c) Les éléments de l'agenda virtuel ou d'Outlook qui peuvent être visibles par d'autres personnes et qui contiennent des renseignements confidentiels doivent être marqués comme privés
- d) Veiller à la destruction de tous les documents ou notes provisoires issus du processus de PRC

9.5 Violation de la confidentialité

En cas de violation de la confidentialité, il est possible qu'un suivi soit effectué par le Service des ressources humaines.

9.6 Si un problème a été résolu à l'**étape 3 – Dialogue assisté**, le facilitateur tiers détruira tous les documents provisoires. Une copie de l'entente conclue est remise aux deux parties, mais doit également être conservée par le facilitateur dans un dossier scellé (voir la section **9.4a** pour référence). Cette copie ne sera accessible que sur demande directe des parties elles-mêmes.

9.7 Si un problème atteint l'**étape 4 – Le syndicat ou l'association et les Ressources humaines collaborent pour trouver un processus de PRC approprié**, la décision prise par les parties doit être consignée et conservée par le syndicat et/ou l'association concernés ainsi que par les Ressources humaines pour leurs propres dossiers et le suivi anonyme des données relatives au cas.

10. Lien vers les membres du comité et les facilitateurs.

ANNEXE A : DÉFINITIONS

- i. **Prévention et résolution des conflits (PRC)** : La PRC offre plusieurs options, informelles ou formelles, pour prévenir l'aggravation d'un problème, d'un différend ou d'un conflit, ou pour les résoudre.
- i. **Employé** : Toute personne à l'emploi de la commission scolaire, y compris les enseignants, les administrateurs d'école, de centre ou du siège social, le personnel de soutien, le personnel d'entretien, les professionnels, le personnel cadre et les Ressources humaines.
- ii. **Problème** : Question/enjeu théorique ou pratique qui suppose des difficultés à résoudre ou dont la solution est incertaine.
- iv. **Différend** : Désaccord d'intensité modérée, notamment des divergences de points de vue, d'opinions ou d'intérêts sur une question précise ou plus générale.
- v. **Conflit** : Opposition plus forte ou désaccord grave qui conduit les personnes à s'opposer les unes aux autres et à vivre un état de tension aiguë.
- vi. **Litige** : Conflit formalisé qui aboutira à une audience devant un tribunal ou une autre instance décisionnaire, et dont la source est un différend non résolu ou un différend qui répond à une norme juridique.
- vii. **Approche fondée sur les droits** : Cette approche vise à obtenir une décision conforme à celle des tribunaux sur la base de critères juridiques stricts : un droit, une obligation légale ou contractuelle identifiant la violation d'un droit ou d'une obligation. Les droits légaux des parties sont au cœur du processus de résolution.
- viii. **Approche fondée sur les besoins** : Au lieu de se concentrer sur le passé ou sur la violation d'un droit ou d'une obligation, cette approche exige que les parties se concentrent sur leur avenir commun. Elle consiste en un dialogue collaboratif axé sur la restauration, les relations et les résultats gagnant-gagnant. Elle soulève des questions comme : de quoi avons-nous besoin pour sortir de cette situation? Comment aimerions-nous que les choses changent dans nos interactions futures? Dans une perspective plus holistique, les processus axés sur les besoins tiennent compte d'un éventail plus large de facteurs plutôt que de se concentrer strictement sur l'aspect juridique d'un conflit. Ils invitent les parties à exprimer leurs valeurs, leurs émotions ainsi que leurs besoins et préoccupations humains, sociaux ou économiques liés au lieu de travail. Une fois que les parties ont compris les besoins de l'autre, elles travaillent en collaboration pour trouver une solution mutuellement satisfaisante.