

Gestion des ressources humaines :

Cessation d'emploi



CHRC
Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

CRHSC
Cultural
Human Resources
Council



CCCO
CULTURAL CAREERS COUNCIL ONTARIO
CONSEIL DES CARRIÈRES CULTURELLES DE L'ONTARIO

Table des matières

Cessation d'emploi	2
Coup d'œil à la cessation d'emploi.....	2
Motifs de congédiement	4
Points à garder en tête.....	5
Pour bien vous préparer	7
Combien doit-on verser ?.....	8
Lieu de la réunion.....	9
Moment propice.....	10
Documents à remettre à l'employé.....	11
Réunion de cessation d'emploi	12
Questions des employés.....	13
Réactions des employés	14
Employés possédant des renseignements confidentiels	14
Départ de l'employé	15
Avertir les autres membres de l'équipe.....	15
Entrevue de départ	18
Renonciations et références	20
Signature des ententes de règlement et de renonciation.....	20
Production des lettres de références.....	20
Réaction aux contrôles de références	20
Quoi faire pour ne pas avoir à congédier des employés ?.....	20
Annexe I : Normes de travail	22
Annexe II : Cessation d'emploi pour motif autre que cause raisonnable	23
Annexe III : Cessation d'emploi pour cause raisonnable	24
Annexe IV : Renonciation	25
Annexe V : Liste de vérification – Cessation d'emploi	26
Remerciements	28

Cessation d'emploi

Rares sont les gestionnaires — du secteur culturel ou autre — qui se plaisent à exceller dans « l'art de congédier les gens ». Quoiqu'il en soit, il importe de savoir quoi faire pour licencier un employé tout en préservant sa dignité, en répondant aux besoins organisationnels et en garantissant à l'employé le départ le plus harmonieux possible. Même les gestionnaires de métier éprouvent du stress et de l'anxiété au moment de licencier un employé. Si la pleine maîtrise du processus ne rend pas la tâche plus agréable, elle peut vous empêcher de commettre de coûteuses erreurs. Ce module vise à fournir aux gestionnaires d'organismes culturels comme le vôtre des lignes directrices concrètes qui s'avéreront fort utiles pour amorcer le processus de cessation d'emploi.

Coup d'oeil à la cessation d'emploi

On note trois raisons pour lesquelles vous devriez procéder au congédiement employés de façon professionnelle et en toute connaissance de cause :

1. **La personne congédiée mérite d'être traitée avec respect et de conserver sa dignité, quelles que soient les circonstances.** Dites-vous bien que vous pourriez avoir une part de responsabilité dans la situation. Peut-être n'auriez-vous pas dû embaucher cette personne au départ (vous avez ignoré certains indices ou étiez si pressé de combler le poste que vous avez embauché un candidat dont les qualifications n'étaient pas idéales ou vous avez omis de vérifier les références).
2. **Il est acquis que beaucoup d'organismes culturels sont constamment aux prises avec de graves compressions financières.** Ils n'ont certes pas les moyens de payer les pénalités financières souvent imposées par suite de licenciements fautifs. Ces charges financières peuvent prendre deux formes si jamais l'employé décide d'intenter une poursuite en justice, soit les frais d'avocat et l'obligation de verser des indemnités de départ plus élevées imposées par le tribunal. La meilleure façon d'éviter ce genre de problème consiste à engager une procédure de cessation d'emploi efficace et défendable au plan juridique.
3. **Les employés qui restent seront affectés par le licenciement, même s'ils l'approuvent.** Ils surveilleront vos gestes de près et s'attendent à ce que gériez la situation de façon hautement professionnelle.

La clé d'une « bonne cessation d'emploi » débute au moment de l'embauche, alors que vous devez exprimer clairement vos attentes, et se poursuit tout au long de la relation employeur-employé. Le fait de fournir des rétroactions formelles et informelles sur le rendement pendant tout le séjour de l'employé au sein de votre organisme facilite grandement le processus de cessation d'emploi. Cela dit, c'est l'acte même de cessation d'emploi qui reste le plus longtemps figé dans la mémoire des gens.

Ne perdez pas de vue qu'une cessation d'emploi affecte tout le monde – même le licenciement d'une personne peu appréciée affectera ses collègues de travail si vous ne faites pas les choses comme il faut.

Quand vous congédiez quelqu'un, le meilleur scénario possible, c'est de le rencontrer par hasard et de l'entendre dire : « Vous savez, la meilleure chose qui pouvait m'arriver, c'était de quitter la troupe de théâtre. ». Le pire scénario, c'est d'être impliqué dans un procès coûteux qui n'en finit plus en compagnie d'avocats et de représentants d'organismes gouvernementaux.

Rappelez-vous : Un ancien employé peut constituer le meilleur (ou le pire) outil de marketing qui soit pour promouvoir votre organisme dans les milieux culturels.

Motifs de congédiement

Commençons en donnant quelques définitions. Notez bien que ces définitions peuvent différer de celles contenues dans les lois et règlements fédéraux et provinciaux. Nous les présentons uniquement comme guides généraux aux fins du présent document.

Départ volontaire

L'employé décide seul et de son plein gré de quitter l'organisme. Mais même si l'employé choisit de démissionner, il faut prévoir une « entrevue de départ » (décrite ci-après). Vous devez toujours demander à l'employé de vous remettre un avis de démission écrit que vous conserverez au dossier.

Départ involontaire

À titre d'employeur, c'est vous qui engagez les démarches de cessation d'emploi. Voici trois types de départ involontaire :

Mauvais rendement

Le rendement de l'employé est constamment inférieur aux attentes fixées, même si vous lui avez clairement signifié qu'il devait s'améliorer. Avant de congédier la personne pour cause de mauvais rendement, assurez-vous d'avoir en main des preuves confirmant que vous l'avez avertie que son rendement était insatisfaisant et que vous lui avez donné un délai raisonnable pour corriger ses lacunes. Assurez-vous également d'avoir des pièces justificatives indiquant que l'employé n'a pas amélioré son rendement.

Motif valable

Cette situation survient lorsque le comportement d'un employé contrevient grandement aux politiques de l'organisme ou lorsque la personne a agi de façon à mettre en danger ses collègues de travail. Au moment de congédier un employé pour motif valable, assurez-vous de documenter en détail les gestes de l'employé qui ont donné lieu au licenciement en question.

Voici une liste partielle des comportements et gestes qui justifient le congédiement immédiat d'un employé :

- le vol
- la malhonnêteté
- la consommation d'alcool ou de drogues au travail ou le fait de se présenter au travail ivre ou drogué
- l'insubordination
- la discrimination face aux autres
- le harcèlement (sexuel ou autre)

Restructuration ou motifs économiques

Si le congédiement résulte d'une restructuration de l'organisme ou d'une réduction de l'effectif ayant pour but de rationaliser les dépenses, assurez-vous que la cause est absolument transparente. Il arrive souvent qu'on congédie des employés en leur expliquant que l'organisme est en voie de restructuration, puis qu'on publie une annonce pour combler le même poste. Cette façon de faire peut donner lieu à des poursuites judiciaires fort coûteuses.

Points à garder en tête

Les points suivants sont pertinents à toutes les étapes de la période d'emploi — au moment de l'embauche, la première fois que vous observez un problème de rendement ou lorsque vous décidez de congédier la personne. Si vous en tenez compte, vous aurez moins de difficulté à appliquer le désagréable processus de congédiement.

1. **Consultez les politiques de votre organisme et relisez le texte de votre offre d'emploi.** Assurez-vous que rien ne précise la durée de l'emploi ou n'indique que le poste doit être maintenu « tant et aussi longtemps que le rendement s'avère satisfaisant » ou toute autre affirmation du genre.
2. **Si votre organisme a des politiques écrites sur l'organisation et les employés, utilisez-les.** Si vous constatez que vous déviez toujours des règlements, il est temps de les modifier puisqu'il va de soi qu'ils ne constituent plus de bonnes lignes de conduite.
3. **Adoptez des normes de conduite raisonnables, mettez-les par écrit et donnez-en une copie à vos employés.** Ces normes devraient être rédigées en termes clairs et simples. Vous devriez aussi demander à vos employés de signer le document pour confirmer qu'ils ont pris connaissance des politiques et des normes de votre organisme, qu'ils acceptent de s'y conformer et que leur omission à ce faire pourrait entraîner leur congédiement.
4. **Dès que vous décelez un problème de rendement, commencez à prendre des notes et à mettre par écrit toutes vos interactions avec l'employé en cause.** En général, il est préférable d'adopter une démarche de communication progressive : une rétroaction verbale claire, puis un avertissement écrit précisant que si le rendement ne s'améliore pas, le poste de la personne sera en péril et, en bout de ligne, une lettre de cessation d'emploi.
5. **Tout avis à l'employé indiquant que son poste peut-être en péril doit être mis par écrit.** Si possible, il est préférable de demander à une autre personne d'être présente pendant vos séances de consultation sur le rendement avec l'employé.
6. **Dans un monde idéal, vous devriez fournir à tous les membres de votre personnel des évaluations de rendement périodiques, tant formelles**

qu'informelles. Il va de soi que ces évaluations devraient être justes et honnêtes. Assurez-vous de souligner les réalisations de l'employé, de préciser les améliorations à apporter ou le perfectionnement requis, ainsi que les conséquences prévues si jamais le rendement de l'employé ne s'améliore pas.

7. **Familiarisez-vous avec les étapes à suivre tout au long du processus de cessation d'emploi et planifiez d'avance.**
8. **Assurez-vous de traiter l'employé avec le plus grand respect et de lui permettre de conserver sa dignité tout au long du processus.**
9. **Tous vos échanges avec l'employé devraient être tenus confidentiels.**
10. **Ayez soin de documenter toutes les activités de cessation d'emploi — vous aurez peut-être à consulter vos notes si jamais la personne intente une poursuite judiciaire contre vous.** Vous devez être en mesure de relater les faits logiquement et honnêtement si jamais on vous le demande.

Pour bien vous préparer

Pour être efficace, la séance de cessation d'emploi doit être très bien structurée d'avance. Les conseils suivants vous aideront à planifier et à préparer comme il faut la rencontre :

1. **Consultez le dossier de l'employé et tout document résultant d'échanges précédents sur son rendement.**
2. **Songez d'avance à vos propos pour ne pas dire quelque chose que vous regrettiez par la suite.** Cette situation est fréquente et risque d'engendrer de graves problèmes et frais légaux. Il peut être utile de vous pratiquer (en toute confidentialité) en disant votre « texte » à un autre gestionnaire. Au besoin, assurez-vous que vos supérieurs ou les membres du conseil d'administration sont au courant des motifs du congédiement et de la date de départ prévue.
3. **Assurez-vous d'avoir réponse à toutes les questions typiques (voir la section « Questions typiques ») que l'employé pourrait vous poser.**
4. **Ayez en main la liste de toutes les choses appartenant à l'organisme que l'employé devrait vous remettre avant de quitter.** Il peut s'agir des clés du bureau ou de l'édifice, d'un ordinateur portable, d'un téléphone cellulaire, d'un téléavertisseur, d'un laissez-passer, etc. Il est facile d'oublier quelque chose quand vous êtes dans le feu de l'action. Par conséquent, il est bon de prendre des notes d'avance.
5. **Préparez d'avance la lettre de cessation d'emploi pour l'avoir en main pendant la réunion (voir les lettres types aux annexes II et III).**
6. **Si jamais vous avez des interrogations quant au processus à suivre ou aux circonstances entourant le congédiement, consultez un spécialiste des ressources humaines ou un avocat qui se spécialise dans les relations de travail.**
7. **Dans la mesure du possible, il est conseillé de demander à une autre personne d'être présente à la réunion, surtout si vous craignez que l'employé réagisse mal.** Assurez-vous que cette personne soit pleinement familière avec la situation, connaisse bien son rôle et sache comment réagir aux commentaires.
8. **Au besoin, vous devrez peut-être modifier les mots de passe de sécurité, changer les verrous, etc.**

À quoi ressemble une réunion de cessation d'emploi « efficace »? Vous pouvez conclure que la réunion est une réussite si :

- l'employé comprend bien l'information fondamentale que vous lui fournissez concernant sa situation;
- vous avez traité la personne de façon juste et respectueuse;
- l'organisme s'acquitte bien de toutes ses obligations légales et éthiques;
- la situation affecte peu les autres employés.

Notez qu'une réunion de cessation d'emploi bien gérée ne signifie pas nécessairement que l'employé congédié sera « calme et aimable ». Il est bon de prévoir une réaction négative de sa part et de trouver le moyen d'y faire face. Cela dit, les réunions de cessation d'emploi sont difficiles pour tout le monde. En bout de ligne, vous avez très peu de contrôle sur les sentiments de l'employé. La personne peut avoir de grandes obligations financières ou familiales ou encore, éprouver des problèmes de santé que vous ignorez. Ce genre de circonstances peut aggraver une réaction négative.

Le mieux, c'est de vous préparer d'avance à toute éventualité et faire preuve de calme, de professionnalisme et de sensibilité.

Combien doit-on verser ?

Il importe de fournir à tout employé congédié pour des raisons autres qu'un motif raisonnable le préavis légal requis ou une indemnité quelconque en échange, conformément aux lois en vigueur sur le territoire où est situé l'organisme. Dans certains endroits, la loi stipule également qu'il faut verser une indemnité de départ individuelle dans certaines circonstances. Les normes d'emploi fédérales et provinciales minimales doivent être respectées, à défaut de quoi votre organisme s'exposera grandement à des problèmes judiciaires.

Consultez l'*annexe 1* pour les coordonnées des sites Internet provinciaux et fédéraux pertinents.

En plus de l'avis de cessation d'emploi individuel ou des exigences salariales, certaines administrations exigent le versement d'une indemnité de départ aux employés qui respectent certains critères. Ces critères varient grandement d'un endroit à l'autre.

N'oubliez jamais que toutes les normes légales minimales sont justement cela — *minimales*. En outre, tout précédent résultant d'une poursuite antérieure pour congédiement injustifié affectera l'échéance de préavis ou le montant de l'indemnité que le juge vous demandera de verser à un employé congédié. En général, ce montant est beaucoup plus élevé que celui précisé dans la loi.

Lieu de la réunion

La réunion de cessation d'emploi devrait se tenir dans un bureau privé ou dans une salle où vous ne serez pas dérangé. La plupart des réunions de cessation d'emploi se déroulent sur les lieux de travail de l'employé, quoique certains employeurs tendent à les organiser dans un endroit autre pour éviter de rendre l'employé mal à l'aise inutilement ou de nuire aux activités courantes du bureau.

Lorsque vous tentez de décider où tenir la réunion, il importe de tenir compte des points suivants :

- l'endroit où travaille généralement l'employé;
- la personne (s'il y a lieu) qui vous accompagnera à la réunion;
- le motif du congédiement;
- la réaction prévue de la personne quand elle apprendra qu'elle est congédiée;
- la disposition physique des lieux de travail;
- la nécessité de protéger la propriété de l'organisme;
- votre désir que l'employé quitte le bureau de façon calme et discrète après la réunion ou retourne à son bureau (voir la section « Départ de l'employé »).

L'endroit choisi pour tenir la réunion de cessation d'emploi dépend des circonstances et de considérations pratiques comme la disponibilité d'un bureau. Beaucoup d'organismes culturels sont installés dans de très petits locaux où il peut s'avérer difficile de trouver une salle privée.

Si vous organisez la réunion ailleurs, la personne peut se plaindre par la suite que vous l'avez entraînée dans un lieu étranger pour lui annoncer la mauvaise nouvelle. Si la réunion se déroule au travail, la personne peut se sentir mal à l'aise d'avoir à faire face à ses collègues une fois la réunion terminée.

Si vous avez l'impression que la personne ne réagira pas trop mal à l'annonce, la réunion peut avoir lieu dans un endroit privé sur les lieux de travail. Mais si vous craignez que l'employé réagisse mal et menace la propriété de l'organisme, il est préférable d'organiser la réunion ailleurs ou dans une salle éloignée de l'aire de travail des autres membres du personnel.

Moment propice

Certaines personnes aiment mieux tenir la réunion de cessation d'emploi le plus vite possible suivant leur décision. D'autres sont tellement mal à l'aise qu'elles repoussent constamment l'échéance. Pourtant, vos sentiments ne doivent pas constituer le facteur déterminant lorsqu'il s'agit d'établir quand organiser la réunion de cessation d'emploi.

On note une grande dissension parmi les spécialistes des ressources humaines quant au moment le plus propice pour tenir une réunion de cessation d'emploi. Certains croient que la réunion devrait avoir lieu le vendredi en fin de journée pour ne pas déranger la semaine de travail et pour permettre aux autres membres du personnel (et à l'employé congédié) de recommencer à neuf le lundi matin. D'autres sont d'avis que le vendredi après-midi ne convient pas parce que la personne doit alors attendre jusqu'au lundi suivant pour consulter un avocat ou obtenir de l'aide, au besoin. Un employé congédié peut s'inquiéter de quelque chose (et inquiéter aussi sa famille) pendant toute la fin semaine alors qu'un simple coup de téléphone de cinq minutes à un conseiller ou à un avocat lui aurait permis de trouver réponse à sa question.

Peu importe le jour de la semaine où vous déciderez d'organiser la réunion de cessation d'emploi, nous vous recommandons de la tenir en début de journée. Ainsi, la personne ne pourra pas vous accuser plus tard de l'avoir obligée à travailler jusqu'à la fin de son dernier jour et à interagir avec vous et avec des collègues qui étaient au courant de son congédiement imminent. En outre, ce sera plus facile pour vous, qui devez lui annoncer la mauvaise nouvelle.

De plus, cette façon d'agir permettra à la personne de faire quelques appels téléphoniques, de dire au revoir à ses collègues de travail et de ne pas se sentir trop pressée, à moins que nous ne décidiez que l'employé doive quitter immédiatement les lieux.

Il faut aussi se rappeler que les gens tendent à être moins fatigués le matin et sont donc mieux préparés à faire face au stress. Si un employé apprend qu'il vient de perdre son emploi à la fin d'une dure journée de travail, la situation pourrait s'avérer encore plus imprévisible et déplaisante.

Documents à remettre à l'employé

Lorsque la cessation d'emploi entre immédiatement en vigueur, il importe de fournir à l'employé les documents suivants :

1. son relevé d'emploi;
2. un chèque couvrant le salaire et de tous les congés payés accumulés jusqu'au dernier jour de travail;
3. la lettre de cessation d'emploi;
4. tout document de renonciation que l'employé doit signer.

L'*annexe II* constitue une lettre type de cessation d'emploi à utiliser lorsque l'employé est congédié pour une raison autre qu'un motif raisonnable, alors que l'*annexe III* constitue une lettre type de cessation d'emploi à utiliser pour congédier un employé avec motif raisonnable. L'*annexe IV* constitue un exemple de lettre de renonciation.

Tous ces documents doivent être remis à l'employé à la fin de la réunion de cessation d'emploi ou très peu de temps après. Au besoin, vous devriez aussi lui fournir des renseignements sur le fonds de retraite, c'est-à-dire sur les indemnités ou prestations auxquelles la personne pourrait avoir droit à l'avenir. Si le congédiement n'entre en vigueur qu'à une date ultérieure, il suffit de remettre à l'employé une lettre confirmant la date du dernier jour de travail, ainsi que des détails sur l'indemnité de départ, puis de lui faire parvenir les autres documents le dernier jour de travail.

Réunion de cessation d'emploi

Il est évident que la réunion de cessation d'emploi constitue la plus pénible étape de tout le processus. Il s'agit d'un moment que personne n'aime vivre. Il y a fort à parier que l'employé sera perturbé, voire atterré. Mais si vous faites preuve de professionnalisme et d'empathie, la réunion de cessation d'emploi n'aura pas nécessairement de répercussions négatives sur vous ou sur votre organisme.

Voici quelques points clés à garder en tête au moment de la réunion :

- Exprimez-vous de façon claire et directe pendant la réunion de cessation d'emploi tout en manifestant de la sympathie à l'endroit de l'employé. Faites-lui part de la décision de le congédier, du moment où la décision entrera en vigueur et des motifs du congédiement.
- Les opinions varient à savoir si l'employeur devrait discuter avec l'employé des motifs du congédiement quand la cessation d'emploi ne découle pas d'un motif raisonnable. Certains employeurs se contentent de préciser à l'employé qu'on le congédie « pour des raisons opérationnelles » sans donner de détails. D'autres employeurs se sentent obligés d'expliquer les grandes raisons derrière le congédiement (p. ex., si le départ est lié à la situation économique de l'organisme ou à un problème de rendement).
- Lorsque le congédiement tient à la situation économique, il importe de souligner à l'employé que la décision n'a rien à voir avec ses compétences mais résulte de la conjoncture économique qui afflige l'organisme (ou l'ensemble des organismes culturels). Si le congédiement est lié à des problèmes de rendement, mais pas seulement pour un motif raisonnable, faites toujours référence aux aspects du rendement afférents au travail et aux comportements. Il ne faut jamais passer de remarques sur la personnalité de l'employé.
- La réunion devrait être la plus courte possible. Ne vous laissez pas entraîner par l'employé dans une longue discussion concernant ses problèmes de rendement, ses difficultés professionnelles et les personnes à qui « jeter le blâme ». Voici trois bonnes raisons pour ne pas prolonger inutilement la réunion :
 - Ceci peut donner lieu à des querelles lorsque les motifs du congédiement n'ont rien à voir avec l'avis de cessation d'emploi et lorsque le départ est inévitable.
 - Ceci peut donner l'impression à l'employé que son congédiement est « négociable ».
 - Ceci multiplie les chances que vous puissiez dire quelque chose que l'employé (ou son avocat) pourrait utiliser contre vous en cas de contestation judiciaire.
- Lorsque le congédiement est justifié par une cause raisonnable, vous avez l'obligation de souligner à l'employé sa mauvaise conduite ou ses problèmes de rendement. Vous devez également lui expliquer que, dans de telles circonstances, il n'a pas droit à un préavis ou à des indemnités.

- Si le congédiement tient à des raisons autres qu'un motif raisonnable, vous devez faire part à l'employé du préavis et des indemnités prévus. Puisque les détails afférents (ainsi que la prolongation des avantages sociaux, au besoin) lui seront précisés par lettre, il n'est pas nécessaire d'élaborer outre mesure pendant la réunion de cessation d'emploi.
- Au besoin, discutez avec l'employé du retour de tout bien appartenant à l'organisme, des tâches qu'il lui reste à accomplir avant de partir, s'il y a lieu, et de la date de départ prévue.
- Si l'employé reçoit un préavis, vous devez l'informer du travail qu'il lui reste à accomplir pendant la période préalable au départ et des ententes à prendre si jamais il doit s'absenter pour participer à des entrevues ou pour chercher du travail ailleurs. Si la charge de travail de l'employé doit être confiée à une autre personne, l'employé doit être mis au courant de la situation à la réunion de cessation d'emploi et un plan de transition doit être établi.
- Vous devez éviter toute confrontation avec l'employé et rester calme et professionnel tout au long de la réunion. Si l'employé est trop perturbé pour continuer, mettez fin à la réunion.

Après la réunion de cessation d'emploi, il importe de rédiger un document qui résume dans le détail tout ce qui s'est passé pendant la rencontre. Précisez dans vos notes ce que vous avez dit à l'employé et ce que l'employé vous a dit.

Questions des employés

Il est bon d'avoir réponse aux questions suivantes que posent couramment les employés pendant la réunion de cessation d'emploi :

- Quand dois-je partir ?
- Qui va prendre mon poste ?
- Vais-je avoir droit à une indemnité de départ ? Combien ?
- Quand vais-je recevoir mon dernier chèque de paie ?
- Vais-je avoir droit aux congés de vacances et de maladie accumulés que je n'ai pas pris ?
- Est-ce que j'ai droit à l'Assurance-Emploi ?
- Est-ce que vous (ou l'organisme) allez me donner des références ?
Qu'allez-vous dire si on vous demande des références à mon sujet ?
- Qu'allez-vous dire à mes collègues de travail au sujet de mon congédiement ?
- Quand dois-je remettre les articles appartenant à l'organisme, comme le téléavertisseur, le téléphone cellulaire, les clés, etc. ?
- Puis-je continuer d'utiliser mon bureau ou mon aire de travail pour chercher du travail ?
- Puis-je utiliser mon ordinateur pour préparer mon curriculum vitae ?
- Puis-je dire au revoir à tout le monde avant de quitter ?
- Quand pourrais-je retourner à mon bureau pour prendre tous mes effets personnels ?

Réactions des employés

Soyez prêt à tout. Lorsque les gens apprennent qu'ils viennent de perdre leur emploi, ils peuvent réagir de mille façons différentes. Comme nous l'avons déjà mentionné, vous n'êtes pas toujours familier avec les circonstances personnelles qui entrent en jeu. Voici quelques conseils sur l'attitude à prendre si jamais un employé réagit mal :

- Si vous avez pris toutes les mesures qui conviennent avant de prendre votre décision (p. ex., discuter avec l'employé des conséquences d'un piètre rendement), la décision de le congédier ne devrait pas le surprendre outre mesure. Soyez poli, confiant et ferme.
- Si l'employé veut connaître les mesures à prendre pour faire annuler la décision, indiquez-lui clairement qu'il s'agit d'une décision finale. Il ne faut jamais discuter avec l'employé dans le but de justifier votre décision de le congédier.
- Un employé peut vous dire que ce congédiement le jettera dans la misère avec sa famille. Dans le cas d'une personne congédiée pour cause d'incompétence, vous pouvez souligner qu'elle a eu droit à plusieurs avertissements ou lui faire part des indemnités de départ et autres auxquelles elle pourrait avoir droit.
- Si l'employé perd le contrôle (p. ex., commence à pleurer), donnez-lui du temps pour se remettre, offrez-lui un verre d'eau, un mouchoir, etc. Dites-lui que vous comprenez combien cette situation est difficile mais ne vous excusez pas pour ce qui arrive.
- Si un employé se met à crier ou sacrer, évitez de lui rendre la pareille. Demeurez calme et professionnel.
- Si l'employé congédié menace de vous traîner en cour, il est préférable de ne pas réagir ou de formuler un commentaire neutre du genre « vous êtes entièrement libre de consulter un avocat ou un conseiller, si vous le désirez ».

Employés possédant des renseignements confidentiels

Dans certains cas, l'employé congédié a accès à des documents confidentiels (p. ex., fichiers informatisés, dossier financiers, documentation, etc.) auxquels vous voudrez lui interdire l'accès aussitôt qu'il aura démissionné ou aura été congédié. Dans de telles circonstances, demandez à un cadre de rester en tout temps avec l'employé jusqu'à ce qu'il quitte les lieux ou accompagnez-le vous-même afin de vous assurer qu'aucun document appartenant à l'organisme ne soit détruit ou enlevé.

Départ de l'employé

Il est préférable de ne pas surveiller l'employé lorsqu'il quitte le bureau, à moins d'avoir d'excellentes raisons de le faire. Vous pouvez craindre, par exemple, que la personne s'en aille en emportant délibérément, ou par inadvertance, des biens appartenant à l'organisme ou qu'elle fasse une crise au moment de partir. En outre, vous avez peut-être peur que l'employé efface de l'ordinateur d'importants dossiers, s'il en a la chance.

Dans la plupart des cas toutefois, les employeurs font confiance à leurs employés et ne sentent pas le besoin de surveiller tous leurs faits et gestes, y compris le départ. Le fait de surveiller le départ d'une personne peut donner lieu à l'imposition de dommages-intérêts si jamais un juge établit que cette mesure n'était pas nécessaire ou qu'elle donnait l'impression aux autres employés que la personne n'était pas fiable, alors que rien ne semblait justifier cette perception. Dans la mesure du possible, permettez à l'employé congédié de quitter le bureau quand il est prêt à le faire, peut-être en compagnie d'un collègue ou d'un ami s'il a besoin de soutien.

Si la personne se rend au travail en voiture et semble trop perturbée pour conduire selon vous, il serait préférable de la renvoyer chez elle en taxi et lui permettre de revenir en taxi à un autre moment pour reprendre son auto.

Avertir les autres membres de l'équipe

La plupart des gestionnaires trouvent cette tâche très pénible. Quoi faire pour que les membres restants de l'équipe demeurent motivés et productifs, et pour qu'ils ne se démoralisent pas ?

La perte d'un co-équipier, particulièrement une personne aimée et appréciée par ses pairs, peut avoir un effet désastreux, voire débilisant, sur le reste de l'équipe.

Il s'agit d'un phénomène courant, sous-jacent au processus de cessation d'emploi, qui engendre la confusion, qui remet en cause les loyautés et qui sème la culpabilité parmi les employés qui restent au service de l'organisme.

Vous devez être très conscient des responsabilités qui vous incombent après le congédiement, tout autant qu'avant et pendant le processus.

Vous devez garder le contact avec les membres de l'équipe (en personne et par écrit au besoin) sur une base individuelle et en groupe, et être sensible à leurs réactions face au congédiement.

Il importe de ne pas sous-estimer la force des liens entre les membres du personnel. Il est fort probable que l'employé congédié discutera avec ses collègues de travail de son congédiement et de la réunion de cessation d'emploi. Vous auriez avantage à penser un peu aux questions qui pourraient trotter dans la tête des autres membres de l'équipe :

- Une telle chose pourrait-elle m'arriver ?
- Devrais-je commencer à chercher un autre emploi ?
- La personne congédiée a-t-elle été traitée de façon respectueuse et équitable ?
- Dans quelle mesure mon emploi est-il assuré ?
- Est-ce un signe de ce qui s'en vient ?
- Est-ce que [votre nom] est honnête avec nous ?
- La personne congédiée a-t-elle obtenu un dédommagement équitable en perdant son emploi ?
- A-t-on l'intention de remplacer la personne congédiée ?
- Va-t-on me confier des tâches additionnelles sur une base temporaire ou permanente ?
- Quel effet cette décision aura-t-elle sur la façon de travailler du groupe ?
- Qu'est-ce que la personne a fait de mal pour être congédiée de la sorte ?
- En quoi cette situation va-t-elle m'affecter personnellement et affecter mon travail ?

Que pouvez-vous faire pour atténuer les effets négatifs d'une cessation d'emploi sur les autres membres de l'équipe ?

Surveillez attentivement quel sera l'impact du congédiement sur le reste de votre personnel.

Votre annonce devrait être aussi simple et courte que possible. Soyez prêt à fournir des renseignements aux employés les plus directement touchés par le congédiement, soit les collègues immédiats, les subalternes, les relations à l'externe, etc. Dites-leur que la personne ne travaille plus pour l'organisme et expliquez-leur de quelle façon ses fonctions et ses responsabilités seront exécutées à l'avenir.

Si vous avez le sentiment que l'impact est fort, vous pourriez songer à prendre les mesures suivantes :

- Rencontrez les autres membres de l'équipe, individuellement et en groupe, pour mieux comprendre leurs inquiétudes et pour répondre à leurs questions. Soyez honnête quant aux sujets dont vous pouvez discuter librement et à ceux qui doivent demeurer confidentiels.
- En ce qui a trait à la charge de travail, précisez quelles seront les incidences temporaires et permanentes du congédiement de l'employé sur les autres membres de l'équipe.
- Assurez-vous d'examiner en détail tous les aspects du processus. Pensez à tous les employés en cause et à leurs inquiétudes, puis élaborer un plan pour régler les problèmes éventuels et pour éviter que votre organisme ne perde la réputation d'employeur de choix dont il jouit dans le milieu culturel.

- Si vous devez former d'autres gestionnaires pour leur apprendre à mener une réunion de cessation d'emploi, rappelez-leur que la meilleure façon de maintenir des liens conviviaux avec l'employé congédié et les autres membres du personnel consiste à faire preuve de compassion et d'empathie. Vous pouvez leur proposer des « scénarios » à suivre, surtout si c'est la première fois qu'ils sont appelés à congédier quelqu'un.
- *Soyez extrêmement prudent dans vos propos* pour ne pas donner l'impression que vous tentez de nuire aux relations établies entre les membres de l'équipe et l'employé congédié. Il est totalement inapproprié de suggérer au personnel en place de ne plus entretenir de rapports personnels avec la personne.
- Indiquez aux membres du personnel comment répondre aux questions concernant l'employé congédié.
- Soyez aux aguets afin de déceler toute nouvelle tendance ou tout comportement inhabituel comme un taux d'absentéisme plus élevé, une baisse de productivité ou la détérioration du climat de travail.
- Expliquez votre intention de réaffecter les tâches de l'employé congédié ou d'embaucher quelqu'un pour le remplacer.
- Déterminez s'il y a lieu d'offrir à certains membres de l'équipe une formation additionnelle pour les aider à accomplir des tâches nouvelles ou différentes.

L'*annexe V* présente une liste de tâches pour vérifier si vous avez pris toutes les démarches et franchi toutes les étapes nécessaires pour gérer efficacement les cas de cessation d'emploi.

Entrevue de départ

L'entrevue de départ diffère considérablement de la réunion de cessation d'emploi. Elle a généralement lieu quand un employé démissionne ou quand il quitte involontairement, mais dans un contexte amical.

L'entrevue de départ peut s'avérer extrêmement utile. Son but premier consiste à glaner des renseignements qui aideront l'organisme à mieux gérer et conserver son personnel. En outre, il s'agit d'une bonne occasion d'obtenir des rétroactions utiles sur les mesures à prendre pour aider l'organisme à améliorer son fonctionnement. La plupart du temps, l'employé qui quitte n'a rien à perdre à être complètement honnête, ouvert et direct. Vous pouvez obtenir de plus amples détails sur les motifs qui poussent l'employé à quitter par exemple, ou découvrir qu'un superviseur ne gère pas son personnel aussi bien que vous le croyiez. Vous pouvez aussi déceler des tendances qui vous porteront à conclure que vos employés ont besoin d'une formation plus poussée dans un domaine quelconque.

L'entrevue devrait se faire avec une personne autre que le superviseur immédiat de l'employé. Il va de soi que si c'est vous qui avez également mené la réunion de cessation d'emploi, toute notion « d'objectivité » prend le bord ! Si votre organisme est très petit, vous préférerez peut-être remettre un questionnaire de départ à l'employé en lui demandant de le remplir et de vous le retourner par la poste.

Les lignes directrices ci-dessous vous aideront à franchir les diverses étapes de l'entrevue de départ :

1. **Préparez bien l'entrevue en discutant brièvement avec le superviseur de l'employé, en lisant son dossier personnel, ses évaluations de rendement, etc.**
2. **Réservez assez de temps pour permettre une bonne discussion.** Prévoyez des questions comme les suivantes :
 - (en cas de *départ volontaire*) Pouvez-vous me dire autre chose quant aux raisons qui vous ont poussé à quitter ?
 - (en cas de *départ volontaire*) Aurions-nous pu faire autre chose pour vous empêcher de partir ?
 - Avez-vous l'impression que nos cadres communiquent bien ?
 - Si vous dirigiez l'organisme, que feriez-vous différemment ?
 - Quels changements pourrions-nous apporter, selon vous, pour aider nos employés à mieux faire leur travail ?
3. **Menez l'entrevue au moment le plus près possible du départ de l'employé.** Beaucoup d'organismes tiennent cette réunion de manière à ce qu'il s'agisse de la toute dernière chose que doit faire l'employé avant de quitter.

4. **Expliquez à l'employé que l'entrevue vise à vous permettre de mieux connaître ses impressions face à l'organisme et au traitement qu'il réserve au personnel.** Indiquez clairement à la personne que tout commentaire formulé pendant l'entrevue sera entièrement anonyme à moins qu'elle n'accuse un autre employé de mauvaise conduite.
5. **Créez une ambiance détendue.** Soyez chaleureux et ouvert. Démontrez un sincère intérêt envers ce que la personne a à dire.
6. **Écoutez.** Évitez de formuler des commentaires personnels, de donner votre opinion ou de défendre la position et les gestes de l'organisme. Votre rôle consiste à obtenir de l'information et à demeurer objectif.
7. **Si cela n'a pas encore été fait, reprenez tous les biens appartenant à l'organisme ou assurez-vous que l'employé a bel et bien remis tous ces biens.**
8. **Prenez des notes afin de documenter l'entrevue de départ.** Les organismes élaborent souvent un formulaire d'entrevue de départ que la personne menant l'entrevue doit remplir.

Renonciations et références

Signature des ententes de règlement et de renonciation

Un aspect essentiel du processus de cessation d'emploi consiste à faire signer une entente de règlement ou de renonciation à l'employé qui s'en va. Assurez-vous d'avoir en main ces documents avant de remettre à l'employé ses indemnités de départ ou son avis de versement. Il importe d'agir ainsi car les employés semblent beaucoup moins motivés à signer ce genre de documents après avoir reçu leur argent.

Il importe de faire signer l'entente de renonciation pour s'assurer que l'employé n'intentera pas de poursuite judiciaire subséquente en revendiquant un salaire non payé, en demandant un avis de paiement ou des indemnités de départ supplémentaires, en accusant l'employeur de discrimination ou en formulant d'autres accusations en rapport avec la cessation d'emploi.

Production des lettres de références

Si vous acceptez de donner une lettre de références à l'employé, rédigez là dans les plus brefs délais pour que l'employé puisse s'en servir pour trouver un autre emploi. Que la lettre de références fasse ou non partie de l'entente de cessation d'emploi, il est préférable de faire dûment signer l'entente de règlement et l'entente de renonciation par l'employé avant de lui donner sa lettre de références.

Expliquez clairement à la personne le genre d'information qui figurera dans la lettre de références. En outre, vous devez être en mesure de faire les distinctions qui s'imposent entre la lettre d'emploi, la lettre de références et la lettre de recommandation. La lettre d'emploi confirme les dates d'emploi de l'employé, les postes qu'il a occupés, les tâches accomplies et, parfois, les liens hiérarchiques sans aller plus loin. Certains avocats qualifient cette lettre « d'avis nécrologique » en raison de son caractère froid et succinct. Les employeurs produisent souvent des lettres d'emploi s'ils ont pour politique de ne pas recommander d'employés ou lorsque le rendement de l'employé en cause est loin d'être satisfaisant.

La lettre de références fournit les mêmes renseignements que la lettre d'emploi mais fait aussi état des qualifications, des habiletés et des réalisations de l'employé. Ce genre de lettre convient bien quand le départ de l'employé n'est pas dû à un manque de productivité ou quand vos préoccupations n'annulent pas pour autant les aspects positifs du rendement de la personne.

La lettre de recommandation est la lettre la plus percutante que vous pouvez remettre à l'employé. Elle contient les mêmes renseignements que la lettre d'emploi et la lettre de références mais va plus loin en recommandant fortement l'employé aux employeurs éventuels. Vous êtes souvent appelé à rédiger une lettre de recommandation quand le départ de l'employé tient à des motifs financiers et que vous êtes pleinement satisfait du rendement de la personne. Lorsque vous recommandez un employé, il importe d'indiquer clairement quel genre d'emploi lui convient le mieux. Si vous décrivez mal ses qualifications ou si vous en mettez trop, il y a danger qu'un futur employeur vous traîne en cour, alléguant avoir subi des pertes en raison de l'information fautive que vous avez fournie.

Réaction aux contrôles de références

Soyez prêt à réagir aux contrôles de références des employeurs éventuels qui songent à embaucher la personne. Vous pouvez déléguer cette fonction à un collègue qui connaît bien la qualité du travail et les tâches de l'ancien employé. En outre, ce collègue devrait être familier avec le dossier personnel de l'employé et être au courant des ententes conclues avec l'employé concernant les renseignements pouvant être divulgués ou non.

Lorsqu'on communique avec vous pour un contrôle de références, la première chose à faire est de vérifier si l'employé a consenti à la divulgation de ses renseignements personnels. Ne transmettez aucun renseignement sur l'employé à moins d'avoir obtenu son autorisation. Certains employeurs ont pour politique de ne fournir aucun renseignement hormis les dates d'états de service et le titre du poste de la personne. Si vous ne voulez pas fournir de renseignements en rapport avec les références, dites simplement que vous n'êtes pas en mesure de produire l'information demandée.

Quand vous donnez des références, précisez toujours que l'information fournie est confidentielle. Ce que vous affirmez dans le cadre du contrôle de références doit correspondre au contenu des lettres de références préalables que vous avez rédigées pour l'employé. Comme dans le cas des lettres, prenez soin de ne jamais exagérer les compétences ou l'expérience de l'employé pendant la conversation. Si jamais vous proférez des propos fallacieux qui empêchent un employé d'obtenir un emploi, pourriez être passible de poursuite. Pendant le contrôle des références, prenez des notes au cas où l'ancien employé contesterait vos dires.

Quoi faire pour *ne pas avoir* à congédier des employés ?

Soyez proactif ! Occupez-vous des problèmes de rendement et autres dès qu'ils font surface. Soyez responsable en donnant des rétroactions honnêtes, directes et fréquentes à vos employés.

Si vous supervisez d'autres cadres, montrez-leur quoi faire pour gérer les problèmes de rendement au quotidien et pour communiquer efficacement avec leurs équipes. Assurez-vous qu'ils connaissent bien les politiques et procédés en vigueur au sein de votre organisme et qu'ils sont pleinement conscients du rôle qu'ils sont appelés à jouer avant, pendant et après le processus de cessation d'emploi.

NOTE : Le contenu du présent document et de ses annexes met l'accent sur la dynamique interpersonnelle et organisationnelle inhérente aux activités de cessation d'emploi. Les lettres et formulaires types ne constituent que des lignes directrices générales.

Le volet juridique des activités de cessation d'emploi relève de la loi et est sujet à des modifications. Pour connaître les règlements officiels sur les normes d'emploi et les aspects légaux de la cessation d'emploi, communiquez avec un avocat spécialisé en relations de travail ou un spécialiste en ressources humaines et consultez les lois provinciales applicables. L'annexe I fournit des liens intéressants vers les sites Internet fédéraux et provinciaux pertinents.

Annexe I : Normes de travail

Sites Internet des gouvernements provinciaux :

Alberta

Ministry of Human Resources and Employment (www.gov.ab.ca/home)

Colombie-Britannique

Ministry of Labour (www.labour.gov.bc.ca/esb)

Manitoba

Department of Labour (www.gov.mb.ca/labour/standards/index.html)

Nouveau-Brunswick

Ministère de la Formation et du Développement de l'emploi
(www.gov.nb.ca/0308/0001f.htm)

Terre-Neuve et Labrador

Department of Environment and Labour, Newfoundland and Labrador
(www.gov.nf.ca/labour)

Territoires du Nord-Ouest

North West Territories (www.gov.nt.ca)

Nouvelle-Écosse

Department of Environment and Labour (www.gov.ns.ca/enla/labrstd.htm)

Nunavut

Nunavut (www.gov.nu.ca)

Ontario

Ministère du Travail de l'Ontario (www.gov.on.ca/lab/french/es/index.html)

Île-du-Prince-Édouard

Prince Edward Island Department of Community Affairs and Attorney General, Labour and Industrial Relations Division (www.gov.pe.ca/commucul/lair-info/index.php3)

Québec

Ministère du Travail (www.cnt.gouv.qc.ca/fr/index.asp)

Saskatchewan

Saskatchewan Labour (www.labour.gov.sk.ca/standards/index.htm)

Yukon

Department of Justice, Labour Services (www.gov.yk.ca/depts/community/labour)

Site Internet du gouvernement fédéral :

Développement des ressources humaines Canada

(info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/publications/normes_travail/cessation.shtml)

Annexe II : Cessation d'emploi pour motif autre que cause raisonnable

Cessation d'emploi pour motif autre que cause raisonnable

[Nom]

[Date]

[Adresse]

Livré par porteur

Sous toutes réserves

Monsieur/Madame [Nom],

Objet : Cessation d'emploi

Tel que précisé, la présente constitue un avis officiel à l'effet que votre emploi au service de [Nom de l'organisme] prend fin immédiatement.

Vous recevrez le salaire régulier qui vous revient jusqu'à la date d'aujourd'hui, le [Date], inclusivement.

(S'IL Y A LIEU) Vous recevrez également une somme équivalant à [Nombre] semaines de salaire à la place d'un avis de cessation d'emploi, conformément aux modalités de la Loi sur les normes d'emploi de [Province].

(S'IL Y A LIEU) Vous continuerez de souscrire à notre régime collectif d'assurance-santé au cours de la période de l'avis, mais cette couverture ne s'appliquera plus dès maintenant à [Personnes à charge couvertes par le régime].

Vous recevrez une somme additionnelle correspondant au montant des vacances payées accumulées qui vous est dû.

Ces versements, de même que votre relevé d'emploi, vous seront livrés d'ici [Nombre] jours à compter d'aujourd'hui.

(S'IL Y A LIEU) Nous tenons à ce que votre départ se fasse à l'amiable et avons à cœur de faciliter la transition. Par conséquent, nous sommes prêts à vous offrir une indemnité de départ additionnelle de [Nombre] semaines qui vous sera versée sous forme de montant forfaitaire, moins les retenus réglementaires applicables. Veuillez prendre note que cette offre est valide à condition que vous vous engagiez à en garder les détails strictement confidentiels, sauf en ce qui touche votre conseiller juridique. Vous aurez jusqu'au [Date] pour examiner cette offre et prendre une décision.

Si vous jugez acceptables les conditions de cette cessation d'emploi, veuillez apposer votre signature ci-dessous et joindre une copie signée et authentifiée du formulaire de renonciation ci-jointe. Dès que vous aurez signé la présente lettre, les modalités auront force obligatoire et l'entente ne pourra être révoquée ni par vous ni par [Nom de l'organisme].

Au nom de tous les membres de l'équipe de [Nom de l'organisme], je vous souhaite la meilleure des chances dans toutes vos entreprises futures.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments distingués,

[Votre nom]

[Votre titre]

Signé :

[Nom de l'employé] _____ Date: _____

Annexe III : Cessation d'emploi pour cause raisonnable

Cessation d'emploi pour cause raisonnable

[Nom]

[Date]

[Adresse]

Livré par porteur

Sous toutes réservesMonsieur/Madame *[Nom]*,**Objet : Cessation d'emploi**

Tel que précisé, la présente constitue un avis officiel à l'effet que votre emploi au service de *[Nom de l'organisme]* prend fin immédiatement pour cause raisonnable, en raison de *[Sorte de mauvaise conduite]*.

[Description sommaire optionnelle de la mauvaise conduite ou des évaluations de rendement insatisfaisant et avertissements]

Compte tenu des circonstances, nous n'avons d'autre choix que de vous congédier immédiatement pour cause raisonnable, sans avis et sans salaire à la place d'un avis. Un chèque couvrant tout salaire à payer et vacances payées au montant de *[\$\$\$]* est joint *[OU vous sera expédié d'ici les X prochains jours]*.

Veillez agréer l'expression de mes sentiments distingués,

*[Votre nom]**[Votre titre]*

Annexe IV : Renonciation

Rénonciation

Je, *[Nom de l'employé]*, en échange de la considération décrite dans la lettre du *[Date]* signée par *[Votre nom]*, *[Votre titre]* de *[Nom de l'organisme]* (la « Société »), renonce à intenter contre la Société et ses associés respectifs, et contre tous les dirigeants, directeurs, employés et agents de ladite Société (collectivement appelés les « renonciataires »), toute action, toute cause d'action, toute poursuite, toute dette, toute demande, toute clause restrictive, toute plainte, tout contrat, toute réclamation et toute responsabilité délictuelle (volontaire ou involontaire) résultant d'une façon quelconque, directement ou indirectement, de mon emploi à la Société ou de tout autre type de représentation, d'entente ou de convention convenue entre les renonciataires et moi-même. J'accepte également de ne faire aucune réclamation et de n'engager aucune poursuite en rapport avec les réclamations prévues dans la renonciation contre toute personne, société ou instance qui réclame ou pourrait réclamer une contribution ou une indemnité auprès des renonciataires.

Je m'engage, sans réserves, envers les renonciataires et déclare et garantis aux renonciataires mon intention de n'intenter aucune revendication contre les renonciataires en rapport avec mon emploi ou la cessation de cet emploi y compris, sans réserves, toute réclamation salariale, tout avis de cessation d'emploi, tout salaire à la place d'un avis, toute indemnité de départ, toute dépense, toute paie supplémentaire, tout avantage, tout versement de congés payés, incluant spécifiquement toute revendication en vertu de la Loi sur les normes d'emploi de (Province) ou de toute autre loi semblable. Je déclare également que les renonciataires se sont conformés aux dispositions du Code des droits de la personne de (Province) applicables à mon emploi et/ou à la cessation de mon emploi. Si jamais je décide ultérieurement de formuler une revendication ou une demande ou d'intenter ou menacer d'intenter toute action, toute revendication, toute plainte, toute application ou toute mesure contre les renonciataires, ou l'un d'entre eux ou plus d'un d'entre eux pour toute cause de modification, de question ou autre, ce document peut être produit à titre de préclusion juridique et d'interdit total à formuler toute réclamation, plainte ou demande, ou à engager toute action ou mesure en ce sens.

J'ai lu la Renonciation ci-dessus et j'ai eu une consultation juridique à ce sujet avec mon conseiller juridique indépendant. Je comprends que cette Renonciation m'engage à renoncer entièrement et définitivement à toute revendication actuelle ou future contre les renonciataires en rapport avec mon emploi ou la cessation de mon emploi, et je comprends qu'il n'y a aucune admission de culpabilité de la part des renonciataires et que toute responsabilité inhérente est niée.

Tout ce qui précède s'appliquera en faveur des renonciataires, de leurs successeurs et de leurs représentants, et aura pour effet de me lier, ainsi que mes héritiers respectifs, exécuteurs, administrateurs et représentants.

EN FOI DE QUOI j'ai accepté de signer en bonne et due forme cette Renonciation

le _____ jour de _____, 20_____.

Témoïn

[Nom de l'employé]

Annexe V : Liste de vérification – Cessation d'emploi

La liste de vérification suivante décrit les éléments clés dont doivent tenir compte les gestionnaires pour établir un processus de cessation d'emploi ou congédier un employé.

Départs involontaires

1. **Problèmes de sûreté et de sécurité.** Vous devez établir si le congédiement est susceptible d'entraîner des problèmes de sécurité. Au besoin, vous pouvez demander à quelqu'un d'accompagner l'employé jusqu'à l'extérieur de l'édifice. Usez de prudence toutefois, afin de ne pas donner l'impression d'intimider ou de harceler l'employé. Vous devez toujours lui permettre de conserver son estime de soi et sa dignité.
2. **Mots de passe d'ordinateurs et privilèges.** Assurez-vous d'annuler en temps utile les mots de passe d'ordinateurs et de boîte vocale de l'employé. Identifiez tout autre privilège auquel la personne avait droit et qui doit être immédiatement aboli.
3. **Réaction probable de l'employé face à son congédiement.** Pensez à la réaction qu'aura l'employé en apprenant qu'il est congédié. Lorsque la personne vient travailler en auto, il est bon de prévoir un autre mode de transport si jamais elle s'avère trop perturbée pour conduire elle-même. Vous pouvez appeler un taxi ou communiquer avec quelqu'un qui figure sur la liste de contacts de l'employé. Ne demandez pas à un collègue de travail de reconduire la personne chez elle dans son propre véhicule.
4. **Retour de la propriété.**
5. **Avis au service de la paie.** Avisez le responsable de la paie de retirer le nom de l'employé de la liste de paie, de régler son compte et de préparer son dernier chèque de paie. Assurez-vous que le responsable de la paie tienne compte de tous les comptes de dépenses et de toutes les avances salariales accordés à l'employé.
6. **Vacances.** Faites part au service de la paie de toute somme due à l'employé en raison de congés de vacances accumulés non utilisés.
7. **Reçus de dépenses non remboursés.**
8. **Indemnité de départ.** Vous devez décider si l'employé a droit à une indemnité de départ et faire part de votre décision au responsable de la paie.
9. **Dernier chèque de paie.** Assurez-vous de remettre à l'employé son dernier chèque de paie. Dans la plupart des provinces, l'employeur doit verser à l'employé tout salaire qui lui est dû dans les cinq jours suivant son départ ou, au plus tard, au prochain jour de paie normal.
10. **(S'il y a lieu) Avis aux administrateurs externes du régime (c.-à-d. avantages sociaux, régime de pension).** Avisez les administrateurs du changement de statut de l'employé.
11. **Relevé d'emploi.** Donnez à l'employé son relevé d'emploi pour lui permettre de faire sa demande à l'Assurance-Emploi. En général, le relevé d'emploi doit être remis dans les cinq jours civils suivant le départ.

Départs volontaires

1. **Entrevue de départ.** Organisez une entrevue de départ. Rencontrez l'employé pour connaître les motifs qui le poussent à quitter et pour recueillir d'autres renseignements.
2. **Avis écrit.** Demandez à l'employé d'écrire une lettre de démission. Assurez-vous que l'avis de démission est satisfaisant. Dans les rares cas où l'employé vous ferait part de sa démission par téléphone, demandez-lui une confirmation écrite. Si vous n'obtenez pas de confirmation écrite, faites parvenir à l'employé, dans les plus brefs délais et par messenger, une lettre qui confirme sa démission verbale et fournit tous les détails à ce sujet.

Remerciements

Le présent module est l'un des six outils de gestion des ressources humaines produits pour le secteur culturel. Un deuxième volet du projet a permis de produire un rapport sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel.

Partenaires

Ce sont le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel qui ont trouvé les fonds pour entreprendre ces projets. Ces derniers ont été effectués en partenariat avec l'Association des musées de l'Ontario, la Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario et la Professional Association of Canadian Theatres. Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur précieuse contribution à l'un ou l'autre des projets.

Comité de direction

Susan Annis, Directrice générale,
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Bob Johnston, Directeur général,
Conseil des carrières culturelles de l'Ontario
Susan Cohen, Directrice de programme,
Programme de projets en ressources humaines

Marcus Handman, Directeur général,
Guilde canadienne des réalisateurs - Ontario
Marie Lalonde, Directrice générale,
Association des musées de l'Ontario
Lucy White, Directrice générale,
Professional Association of Canadian Theatres

Participants

Tammy Adkin, London Regional Childrens' Museum
Jeff Alexander, Vancouver Symphony
David Baille, Opéra Atelier
Trisha Baldwin, Tafelmusik Baroque Orchestra
Colleen Blake, Shaw Festival
Michel Blondeau, Ecentricarts
Louise Boucher, Conseil québécois des ressources humaines en culture
Bill Boyle, Harbourfront
Anna Bradford, Ville de Hamilton
Mike Bregazzi, Calgary Philharmonic
Dean Brinton, Foundation for Heritage and the Arts, Nova Scotia
John Brotman, Conseil des arts de l'Ontario
Laura Brunell, American Federation of Musicians
Catherine Carleton, Kitchener Waterloo Symphony
Lindy Cowan, Compagnie d'opéra canadienne
Nancy Coy, Theatre for Young People
Mary Crampton, Compagnie d'opéra canadienne
David Devan, Pacific Opera Company
Dan Donaldson, Orchestres Canada
Michael Duschene, Consultant
Rémi Garon, Théâtre du nouveau monde
Dennis Garreck, SaskCulture
Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates
Diane Gibbs, Shaw Festival

Mallory Gilbert, Tarragon Theatre
Jenny Ginder, Consultante
Jocelyn Harvey, Conseil des arts du Canada
John Hobday, Conseil des arts du Canada
Claire Hopkinson, Tapestry New Opera Works
Sarah Iley, Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada
Ian Kerr-Wilson, Hamilton Museum of Steam & Technology
Lorraine Kimsa, Theatre for Young People
Lise Labine-Dugal, Conseil des arts du Canada
Micheline Lesage, Conseil des arts du Canada
Doreen Malone, Neptune Theatre
Chris McDonald, Hot Docs
Micheline McKay, Opéra Canada
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario
Terry Reid, École nationale de ballet
Gie Roberts, Alberta Theatre Projects
Kathleen Sharpe, Fonds pour les manifestations culturelles de l'Ontario
Bob Sirman, École nationale de ballet
Mona Skuterud, Centre national des arts
Cathy Smalley, Fondation Metcalf
Shelley Stevenson, Stratford Festival
Jini Stolk, Creative Trust
Denis Thompson, Patrimoine canadien

Consultants

Clark Reed et ses associés de NetGain Partners Inc., une équipe de spécialistes en gestion, en développement et en ressources humaines qui aide les organisations culturelles, ainsi que d'autres organisations publiques et sans but lucratif à atteindre leurs objectifs immédiats et à long terme.

Merci

La réalisation de ces projets a été rendue possible grâce au soutien des organismes suivants :



Patrimoine
canadien Canadian
Heritage



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada



Ontario

FONDATION DE LA FAMILLE SAMUEL ET SAIDYE BRONFMAN

