

---

## **5.6 Concertation pour l'emploi**

---

### **5. Soutien à la gestion des ressources humaines**

## Table des matières

<b>5.1.</b>	<b>Description .....</b>	<b>3</b>
<b>5.2.</b>	<b>Objectif spécifique.....</b>	<b>3</b>
<b>5.3.</b>	<b>Effets escomptés .....</b>	<b>3</b>
<b>5.4.</b>	<b>Employeurs et organismes admissibles .....</b>	<b>4</b>
<b>5.5.</b>	<b>Moyens d'intervention.....</b>	<b>4</b>
5.5.1.	Subvention à une entreprise .....	4
5.5.2.	Subvention à un regroupement d'entreprises (mandataire) .....	4
5.5.3.	Subvention à un organisme délégué .....	4
<b>5.6.</b>	<b>Interventions en gestion des ressources humaines .....</b>	<b>5</b>
5.6.1.	Diagnostic (CPRD ) .....	5
5.6.2.	Mandats de consultation en gestion des ressources humaines (CPRA )	6
5.6.3.	Aide à la mise sur pied d'un service de ressources humaines (CPRM )	8
<b>5.7.</b>	<b>Frais admissibles.....</b>	<b>11</b>
<b>5.8.</b>	<b>Aide financière .....</b>	<b>12</b>
<b>5.9.</b>	<b>Durée des ententes.....</b>	<b>12</b>
<b>5.10.</b>	<b>Gestion de la mesure .....</b>	<b>13</b>
5.10.1.	Prestation de services aux entreprises .....	13
5.10.2.	Négociation de l'entente de subvention .....	13
5.10.3.	Versement .....	14

**5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****5.1 DESCRIPTION****NOTES****5. Soutien à la gestion des ressources humaines****5.1. Description**

Les entreprises reconnaissent de plus en plus que leur compétitivité passe par une meilleure gestion de leurs ressources humaines (GRH) et de meilleures pratiques en matière d'attraction, de développement et de rétention de leur personnel. La prise de conscience de plus en plus grande de l'impact des ressources humaines sur la performance de l'entreprise amène les dirigeants à chercher des moyens de les gérer avec plus d'efficacité.

Les interventions en gestion des ressources humaines visent à améliorer les pratiques influençant l'apport de la main-d'œuvre à la performance des organisations (compétitivité, viabilité, rentabilité). Le développement de la main-d'œuvre en entreprise passe donc par l'importance accordée à la qualité de la gestion des ressources humaines.

Le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) privilégie la concertation entre employeurs et travailleurs comme approche gagnante pour traiter des problèmes reliés à la gestion des ressources humaines. Les interventions prévues au sein du volet soutien à la gestion des ressources humaines pourront, après l'analyse de la situation, être réalisées avec la constitution d'un comité de concertation\*.

[\\*Comité de concertation](#)

**5.2. Objectif spécifique**

La mesure Concertation pour l'emploi, par son volet soutien à la gestion des ressources humaines, offre aux employeurs une aide leur permettant de recourir à des services d'expertise externe pour traiter des problèmes reliés aux ressources humaines et à leur gestion. Ce volet vise notamment à soutenir les petites et moyennes entreprises dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines. L'aide accordée peut être une aide-conseil, technique ou financière.

**5.3. Effets escomptés**

Contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels de l'entreprise. En soutenant l'adoption de meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines, l'intervention permet, entre autres, de maintenir et de mobiliser le personnel tout en contribuant au développement et à l'autonomie de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

## 5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## 5.4 EMPLOYEURS ET ORGANISMES ADMISSIBLES

## NOTES

**5.4. Employeurs et organismes admissibles**

De façon générale, tous les organismes et entreprises admissibles à la mesure Concertation pour l'emploi sont admissibles au soutien à la gestion des ressources humaines. La priorité est cependant accordée à la **petite et moyenne entreprise** (6 à 99 employés).

**5.5. Moyens d'intervention****5.5.1. Subvention à une entreprise**

Lorsqu'une problématique en ressources humaines est identifiée au sein d'une entreprise à la suite d'une intervention de la ou du conseiller aux entreprises, une entente de subvention peut être conclue directement avec cette dernière.

**5.5.2. Subvention à un regroupement d'entreprises (mandataire)**

Lorsqu'une ou des problématiques communes en ressources humaines sont identifiées et partagées au sein d'un groupe d'entreprises, l'une d'entre elles peut agir à titre de mandataire. À noter que lors d'un regroupement, les entreprises bénéficiaires de la subvention sont identifiées dans un *Accord de regroupement et mandat*, ce document faisant partie intégrante de l'entente de subvention. Ce document étant un préalable à l'entente, l'accord de regroupement doit être complété avant la signature de celle-ci.

S'il s'avère impossible de désigner un mandataire parmi les entreprises regroupées, celles-ci peuvent désigner un mandataire externe. Ce mandataire doit être un organisme admissible à la mesure Concertation pour l'emploi. De plus, dans le but d'éviter l'apparence de conflits d'intérêts, si un mandataire externe est désigné, ce dernier ne doit pas être le prestataire de services.

**5.5.3. Subvention à un organisme délégué**

Dans l'attribution d'une subvention à un organisme délégué, contrairement à un regroupement d'entreprises, il n'y a pas d'évaluation et d'analyse des besoins en ressources humaines de chacune des entreprises parce qu'elles sont souvent nombreuses et généralement réparties dans un secteur industriel ou sur l'ensemble d'un marché du travail local, régional ou national. Par ailleurs, le dossier devrait comprendre l'analyse de la problématique, ainsi que les éléments justifiant la décision d'octroyer une subvention à un organisme délégué.

Ce type de subvention ne devrait être retenu qu'après avoir considéré la possibilité d'octroyer une subvention aux entreprises individuellement, ou à un mandataire regroupant les entreprises visées.

**5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****5.6 INTERVENTIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****NOTES**

Dans le but d'éviter l'apparence de conflits d'intérêts, l'organisme délégué, tout comme le mandataire externe dans un regroupement d'entreprises, ne doit pas agir comme le prestataire de services.

**5.6. Interventions en gestion des ressources humaines**

Après avoir pris connaissance de la situation de l'entreprise et identifié ses besoins à l'aide notamment du portrait des pratiques en gestion des ressources humaines et du prédiagnostic (s'il y a lieu), la ou le représentant du Ministère recommande les interventions les plus appropriées. Dans les situations où les outils disponibles en libre service s'avèrent insuffisants, le Ministère pourra subventionner l'entreprise, afin qu'elle ait recours à un spécialiste.

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, les interventions qui favorisent le recrutement et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée devraient être privilégiées.

Ce volet « soutien à la gestion des ressources humaines » de la mesure Concertation pour l'emploi regroupe trois types d'activités :

- diagnostic;
- mandats de consultation en gestion des ressources humaines;
- aide à la mise sur pied d'un service des ressources humaines.

**5.6.1. Diagnostic (CPRD)**

Le diagnostic de la fonction ressources humaines, et s'il y a lieu des autres fonctions, présente un portrait global de la situation, qui permettra à l'entreprise d'agir de manière plus éclairée pour assurer son développement, et par le fait même, favoriser le maintien et la création d'emplois. Il comprend :

- une présentation de l'entreprise et de son environnement;
- le point sur les fonctions reliées à la problématique identifiée;
- l'évaluation des possibilités et des limites du contexte organisationnel;
- un plan d'action intégrant les recommandations de changements.

Le plan d'action regroupe l'ensemble des mesures d'adaptation ou de redressement proposées. Il varie en fonction des objectifs poursuivis, mais il doit comprendre les éléments suivants :

- la description des activités à réaliser;
- l'estimation des coûts;
- les contraintes relatives à la mise en œuvre du plan;
- l'attribution des responsabilités;
- le calendrier des travaux et le mode de suivi;

**5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****5.6 INTERVENTIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****NOTES**

- l'évaluation des retombées du plan.

Le plan d'action peut recommander des activités portant spécifiquement sur le développement et la gestion des ressources humaines et/ou des activités touchant d'autres fonctions. Il peut arriver que le Ministère décide de ne pas intervenir puisque les interventions débordent du cadre de sa mission. Elle procédera alors à une référence et son intervention prendra fin à cette étape. Une intervention conjointe en fonction des mandats de chacun est également possible. L'implication des autres partenaires dans les mandats reliés aux autres fonctions de l'entreprise est essentielle.

**Augmenter la productivité :**

Une bonification est possible pour des entreprises qui, par la mise en œuvre de projets en productivité ou en numérique, désirent développer leurs habiletés de gestion et en gestion des ressources humaines.

**5.6.2. Mandats de consultation en gestion des ressources humaines (CPRA)**

Le Ministère offre un soutien financier (type subvention) à l'entreprise qui souhaite recourir aux services d'un spécialiste pour réaliser divers mandats en matière de gestion des ressources humaines. L'objectif de ce volet est d'aider l'entreprise, par le biais d'intervention structurante, à améliorer ses pratiques en gestion des ressources humaines et à développer son autonomie. Les interventions en gestion des ressources humaines peuvent toucher des domaines aussi variés que :

**Stratégies organisationnelles (gestion)**

- planification stratégique;
- structure organisationnelle;
- communication organisationnelle;
- culture de leadership.

**Stratégies gestion des ressources humaines**

- planification des besoins en main-d'œuvre;
- planification de la relève;
- transmission des connaissances;
- gestion de la diversité de la main-d'œuvre.

**Acquisition**

- attraction;
- recrutement;
- sélection des candidatures;
- accueil et intégration.

## 5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## 5.6 INTERVENTIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**NOTES****Fidélisation du personnel**

- santé, sécurité au travail\*;
- rémunération et avantages sociaux;
- relations de travail;
- relations entre collègues;
- reconnaissance;
- fin de l'emploi.

**Développement**

- développement des compétences;
- évaluation du rendement;
- gestion de carrière.

**Évaluation**

- tableau de bord relatif aux pratiques de gestion des ressources humaines;
- sondages organisationnels

**Augmenter la productivité :**

Une bonification de la subvention est possible pour des projets d'entreprises qui désirent débiter le virage numérique et utiliser les nouveaux équipements pour augmenter leur productivité afin de compenser la rareté de main-d'œuvre. Ces projets ne doivent pas provoquer de licenciements de travailleurs.

**Prolonger la vie professionnelle des travailleurs expérimentés :**

Une bonification de la subvention est possible pour des projets visant à accroître la participation sur le marché du travail des travailleurs expérimentés. L'augmentation de la subvention vise à encourager les entreprises à recruter les travailleuses et travailleurs expérimentés de 50 ans et plus ou à offrir un soutien aux entreprises désireuses de modifier leurs conditions d'emploi afin de recruter et/ou de maintenir plus longtemps en emploi les travailleuses et travailleurs expérimentés.

\* Note : Les activités qui découlent des obligations prévues à une loi ou à un règlement ne sont pas admissibles à la mesure CPE.

**5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****5.6 INTERVENTIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****NOTES****5.6.3. Aide à la mise sur pied d'un service de ressources humaines (CPRM)**

L'objectif de ce volet est de mettre sur pied un service (département) des ressources humaines qui viendra supporter les autres fonctions de l'organisation, et qui jouera un rôle stratégique auprès de la direction en matière de gestion des ressources humaines.

De façon générale, le département des ressources humaines est créé à une certaine étape du cycle de vie de l'entreprise, selon son développement, et relève de la direction générale.

Le moment opportun pour mettre sur pied un service de ressources humaines dépend notamment de la taille et de la complexité de l'entreprise, de même que de l'importance accordée à cette fonction par les dirigeants.

**Mission d'un service de ressources humaines :**

- encadrer, soutenir et promouvoir une gestion des ressources humaines intégrée à la gestion d'ensemble de l'entreprise;
- conseiller dans la prévention, l'analyse et la solution de problèmes de gestion de personnel et du climat organisationnel;
- développer des stratégies de maintien et d'amélioration des compétences et du rendement du personnel;
- faciliter l'introduction des changements et améliorer les communications.

**Responsabilités d'un service de ressources humaines :**

- assurer une organisation du travail qui favorise l'utilisation efficace des ressources humaines;
- recruter le personnel approprié;
- favoriser le développement des compétences individuelles et collectives;
- favoriser la création et le développement d'un climat de travail harmonieux et productif;
- favoriser le traitement équitable des ressources humaines;
- faciliter la concertation, la cohésion et les communications;
- faciliter l'évaluation du rendement;
- faciliter la gestion des changements organisationnels;
- proposer des projets, des politiques ou des mesures qui mobilisent le personnel dans le sens des objectifs stratégiques de l'entreprise.



## 5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## 5.6 INTERVENTIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## NOTES

**Conditions de réussite dans l'implantation d'un service de ressources humaines :**

- une volonté et une ouverture de la ou du dirigeant à examiner sa gestion de personnel, à déléguer des responsabilités en la matière et à introduire des changements;
- une association du service des ressources humaines aux projets de développement de l'entreprise;
- l'embauche de spécialistes expérimentés qui conviennent au style de management et à la culture organisationnelle;
- un partage clair et adéquat des rôles et des responsabilités en gestion des ressources humaines, entre la direction, les gestionnaires et le service des ressources humaines;
- des approches-conseils qui contribuent à maintenir l'implication des gestionnaires ou des contremaîtres dans la gestion des ressources humaines (prévenir la déresponsabilisation des gestionnaires et la bureaucratisation du service);
- un mode de suivi et de soutien qui permet l'implantation et le développement du nouveau service des ressources humaines et l'appréciation des résultats obtenus.

**Modalités de fonctionnement :**

La mise sur pied d'un service des ressources humaines comprend deux étapes au cours desquelles l'entreprise peut compter sur l'aide-conseil et l'expertise des conseillères ou des conseillers du Ministère.

La **première étape** consiste à documenter le projet. Pour ce faire, la personne représentante du Ministère procédera généralement à un **prédiagnostic** qui pourrait comprendre en plus des éléments habituels :

- une estimation de la masse critique;
- une synthèse des pratiques actuelles;
- les résultats et les améliorations recherchés;
- les rôles et les responsabilités de la personne embauchée pour la mise sur pied du service des ressources humaines;
- les conditions de réussite.

Au besoin, une ou un consultant externe pourra réaliser un diagnostic plus formel de la fonction ressources humaines dans le but de statuer sur la démarche de mise en place du service des ressources humaines. S'il y a lieu, la ou le consultant poursuivra l'intervention, afin d'aider l'entreprise à développer son projet de mise sur pied d'un service des ressources humaines.

Lorsque le projet est accepté et avec l'aide de la ou du conseiller du Ministère, l'entreprise dans une **deuxième étape**, peut procéder au

## 5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## 5.6 INTERVENTIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**NOTES**

recrutement et à la sélection de la personne qui sera responsable du service des ressources humaines. Il doit s'agir d'un **nouveau** poste généralement à temps plein, et si la personne choisie est déjà à l'emploi de l'entreprise dans un poste différent, l'employeur devra combler et maintenir ce poste pendant la durée de l'entente. La personne embauchée doit détenir un diplôme universitaire se rapportant à la gestion des ressources humaines, ou avoir une combinaison de formation et d'expérience pertinente.

La première tâche de la ou du nouveau responsable du service des ressources humaines sera l'élaboration d'un plan d'action détaillé selon le projet déposé et accepté préalablement, lequel servira de base aux rapports d'étapes et à l'évaluation finale. L'entreprise produira périodiquement au Ministère un rapport d'étape décrivant :

- les résultats obtenus en gestion des ressources humaines depuis l'entrée en fonction de la personne embauchée pour la mise sur pied du service des ressources humaines;
- les écarts entre les résultats obtenus et les résultats escomptés du plan initial, de même que l'analyse des causes, s'il y a lieu;
- la description des prochaines actions à entreprendre.

Elle produira également un rapport final qui sera remis au Ministère et versé au dossier.

Les entreprises les plus susceptibles de se prévaloir de cette intervention ou celles que l'on devrait prioriser sont :

- les entreprises qui ont atteint une masse critique de développement (nombre d'employées ou d'employés, complexité de la structure, variété des corps d'emploi);
- les entreprises dont les pressions de l'environnement (compétition, nouvelle technologie, mondialisation des marchés) incitent les gestionnaires à revoir leur style de management, et à favoriser des approches de gestion fondées sur une coopération accrue travailleurs-employeurs;
- les entreprises qui, sans être en phase de croissance, considèrent leurs ressources humaines comme un élément stratégique et qui désirent développer une philosophie de gestion appropriée (maillage, qualité des services et produits, orientation client...);
- les entreprises en croissance, en expansion ou en développement.

D'autres motifs peuvent également inciter les entreprises à se doter d'un service des ressources humaines notamment :

- des difficultés de plus en plus grandes à recruter et à conserver le personnel qualifié et expérimenté, ainsi que le besoin de réduire les coûts reliés à un fort roulement de personnel;

**5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****5.7 FRAIS ADMISSIBLES****NOTES**

- les législations relatives aux conditions de travail, à l'équité salariale, à la santé et à la sécurité, aux droits et aux libertés de la personne ou autres, exigent de plus en plus le recours à des spécialistes pour s'y conformer ou éviter des poursuites judiciaires;
- la syndicalisation exige souvent le recours à des spécialistes pour négocier et administrer les conventions de travail et gérer les nouveaux rapports travailleurs-employeurs.

**5.7. Frais admissibles**

Les frais admissibles dans le volet soutien à la gestion des ressources humaines sont :

- les honoraires pour les services professionnels de consultants retenus par l'entreprise, le mandataire ou l'organisme délégué pour la réalisation d'interventions ayant fait l'objet d'une entente de subvention entre le Ministère et l'entreprise ou l'organisme délégué;
- les honoraires liés à l'animation d'un comité de concertation par un consultant externe;
- les frais de déplacement et de séjour des consultants réalisant les mandats prévus à l'entente;
- le matériel et les fournitures nécessaires à la réalisation des activités;
- la location ou l'achat d'équipement essentiel à la réalisation des activités;
- la location des locaux et frais afférents;
- dans l'intervention Aide à la mise sur pied d'un service de ressources humaines le remboursement d'une partie du salaire de la personne embauchée comme responsable du service des ressources humaines;
- les frais d'administration ou de gestion de l'entente (ex : matériel, frais bancaires, temps investi pour la gestion des budgets, pour l'organisation de réunions, etc.), pour l'organisme délégué ou le mandataire\*;
- les frais de formation ponctuelle ou d'appoint destinée aux membres impliqués dans une activité de concertation (animation de groupes, tenue de réunion, gestion de conflits, etc.);
- les frais de promotion ou publicité dans le cadre d'une activité réalisée avec un organisme délégué. Pour toute autre activité, la publicité devrait être réservée au budget de fonctionnement.

**5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES****5.8 AIDE FINANCIÈRE****NOTES****5.8. Aide financière**

La subvention à l'employeur est établie en fonction de la nature du projet, de la capacité financière de l'employeur, des besoins des employeurs, des besoins des travailleurs s'il y a lieu, des résultats escomptés et des disponibilités budgétaires.

Les entreprises assument généralement au moins 50 % des dépenses admissibles. Cette contribution est également demandée lorsque la subvention est versée à un mandataire lors d'un regroupement d'entreprises ou à un organisme délégué.

La contribution du subventionné doit représenter un minimum de 15 % de ces frais.

Dans tous les cas, si la contribution du Ministère est supérieure à 50 %, cette situation doit être justifiée et documentée lors de l'analyse globale de la situation dans l'application informatique Mesures et services aux entreprises, et autorisée par le gestionnaire responsable.

Dans le cas d'Aide à la mise sur pied d'un service de ressources humaines, l'aide financière correspond généralement à 50 % des honoraires du consultant chargé d'élaborer le projet, de réaliser le diagnostic de la fonction ressources humaines et de décrire le mandat de la ou du responsable qui sera embauché. Au cours de la seconde étape, l'aide financière couvre l'équivalent de 50 % du salaire brut de la personne embauchée, et ce, généralement pour un an. Le Ministère évaluera la pertinence de prolonger sa contribution au-delà d'une année en tenant compte du plan d'action initial, des résultats obtenus, des actions à venir, de l'analyse globale et de la capacité financière de l'entreprise.

La subvention reliée à des projets pour augmenter la productivité ou pour prolonger la vie professionnelles des travailleurs expérimentés est rehaussée à 85 %.

**5.9. Durée des ententes**

L'engagement financier du Ministère, dans le cadre d'une entente Concertation pour l'emploi, ne devrait pas excéder 12 mois à la fois. Toutefois, lorsque les activités initiales ne sont pas complétées à la date prévue, les ententes peuvent être prolongées jusqu'à un total cumulatif ne dépassant pas trois ans. Dans ce cas, une analyse de la situation et de la pertinence devra être faite avant de s'engager pour une période de temps supplémentaire et une justification devra être présente dans l'application Suivi des ententes et contrats.

## 5. SOUTIEN À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## 5.10 GESTION DE LA MESURE

## NOTES

**5.10. Gestion de la mesure****5.10.1. Prestation de services aux entreprises**

Le volet service de gestion des ressources humaines de la mesure Concertation pour l'emploi s'inscrit dans le cadre de l'Approche d'intervention aux entreprises et du cheminement opérationnel prévu à cet égard. Basée sur un processus de résolution de problèmes, la démarche comporte les cinq phases suivantes :

1. l'établissement de la relation professionnelle;
2. l'analyse de la situation et l'identification des besoins;
3. la planification de l'action et l'élaboration du plan d'intervention;
4. la mise en œuvre et le suivi;
5. l'évaluation et la rétroaction.

Le chapitre 12 du *Guide des mesures et des services d'emploi* \* fournit des précisions sur la démarche et l'utilisation de ces formulaires. Bien qu'il ne soit pas obligatoire et qu'il serve essentiellement pour préciser et clarifier le besoin exprimé par l'entreprise, le formulaire *Prédiagnostique – Annexe 1* s'avère généralement pertinent pour fonder une décision judicieuse.

**5.10.2. Négociation de l'entente de subvention**

L'entente de subvention doit préciser notamment :

- les objectifs précis et mesurables;
- la description précise et complète des activités à réaliser;
- les partenaires impliqués;
- les résultats attendus;
- les contributions financières ou sous une autre forme;
- les frais admissibles;
- les modalités de versement;
- les mécanismes de suivi et les exigences particulières convenues entre les parties;
- toute autre condition jugée essentielle.

Le formulaire *Accord de regroupement et mandat* (EQ-6317-1) complété par les entreprises regroupées fait partie intégrante de l'entente de subvention.

La signature de l'entente de subvention doit respecter les règles prévues au Plan de désignation en matière de gestion financière du Fonds de développement du marché du travail.

**NOTES**

**5.10.3. Versement**

Les modalités de versement seront explicitées à la partie 4 du formulaire *Entente de subvention* et doivent être conformes à la Politique de paiements\*. L'aide financière est versée sur présentation de réclamations portant sur les frais encourus. Des avances peuvent être versées dans certains cas comme prévus à la Politique de paiements.