

Association des étudiantes et des étudiants  
de Laval inscrits aux études supérieures

---

## **POLITIQUE TRANSITOIRE DE FONCTIONNEMENT INTERNE**

---

Adoptée lors du conseil d'administration du 12 novembre 2025

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

PRÉAMBULE .....	4
Section 1	
NATURE, OBJET ET PORTÉE DE LA POLITIQUE .....	4
1. Nature .....	4
2. Objet .....	5
3. Portée .....	5
Section 2	
DÉFINITIONS ET INTERPRÉTATIONS .....	6
4. Définitions .....	6
5. Interprétations .....	8
Section 3	
PRINCIPES GÉNÉRAUX DE FONCTIONNEMENT .....	8
6. Respect des personnes et des rôles .....	8
7. Responsabilité individuelle et collective .....	9
8. Transparence .....	9
9. Collaboration .....	9
10. Communication .....	9
11. Intégrité et éthique .....	10
Section 4	
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RÉPARTITION DES RÔLES .....	10
12. Présentation .....	10
13. Strate politique : Conseil d'administration .....	11
14. Strate stratégique : Comité exécutif .....	11
15. Strate opérationnelle : Employé·e·s .....	11
16. Interactions entre les strates .....	12
Section 5	
MODALITÉ DE TRAVAIL DES EMPLOYÉ·E·S .....	12
17. Statut des employé·e·s et lien d'autorité .....	12
18. Horaire de travail et présence .....	13
19. Collaboration avec les officiers·ères .....	13
20. Rapport d'activités et reddition de comptes .....	13
21. Réunions et participation au comité exécutif .....	14

## Section 6

### MODALITÉ DE TRAVAIL DES OFFICIER·ÈRE·S ..... 15

22. Statut des officiers et cadre d'engagement.....	15
23. Horaires et permanences .....	15
24. Réunions du comité exécutif (CX) .....	15
25. Fonction de suppléance et redistribution des tâches.....	16
26. Implication hors AÉLIÉS et conflit de temps .....	17
27. Rapport d'activités et suivi des responsabilités .....	17
28. Comportements professionnels et éthique .....	17

## Section 7

### RÔLE, RESPONSABILITÉS ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ..... 18

29. Définition et rôle .....	18
30. Fonctionnement des réunions .....	18
31. Comportement attendu des administrateurs·rices .....	19
32. La présidence d'assemblée lors du conseil d'administration .....	19

## Section 8

### RÔLE, RESPONSABILITÉS ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ..... 20

33. Définition et rôle .....	20
34. Mandats et responsabilités .....	20
35. Fonctionnement et règles procédurales .....	20
36. Obligations des membres du Comité RH .....	21
37. Rapport au conseil d'administration .....	21

## Section 9

### COMMUNICATION INTERNE ..... 21

38. Principes de communication .....	21
39. Canaux officiels de communication .....	22
40. Règles d'échange par courriel .....	22
41. Planification des rencontres .....	22

## Section 10

### MESURES DISCIPLINAIRES ..... 23

42. Principes généraux .....	23
43. Fautes disciplinaires .....	24
44. Définitions des niveaux de sanctions .....	24
45. Catégorisation de sanctions applicables aux employé·e·s et aux officier·ère·s .....	25
46. Sanctions applicables aux membres des comités internes .....	27

47. Procédure et documentation.....	27
<b>Section 11</b>	
<b>GESTION DES CONFLITS ET MÉCANISMES DE RÉSOLUTION.....</b>	<b>28</b>
48. Principes généraux .....	28
49. Étapes de résolution des conflits.....	28
50. Traitement des cas sensibles.....	28
<b>Section 12</b>	
<b>DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES.....</b>	<b>29</b>
51. Révision de la politique .....	29
52. Amendement .....	29
53. Entrée en vigueur .....	30
54. Fin .....	30
55. Abrogation .....	30

## PRÉAMBULE

L'Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrit·e·s aux études supérieures (ÆLIÉS), en tant qu'organisation représentative à but non lucratif, a pour mission de défendre, promouvoir et faire progresser les droits et intérêts académiques, politiques, sociaux, culturels et économiques de ses membres.

Dans l'exercice de cette mission, l'ÆLIÉS repose sur une collaboration structurée entre les membres élus (officières, officiers et administrateur·trice·s), les employé·e·s salarié·e·s et les bénévoles engagé·e·s. Cette collaboration s'appuie sur une organisation interne fondée sur une répartition claire des rôles, des responsabilités et des rapports fonctionnels entre les personnes impliquées dans le fonctionnement quotidien de l'association.

Depuis l'adoption, en janvier 2022, de nouveaux règlements généraux — entérinés par l'Assemblée générale extraordinaire du 20 octobre 2022 —, l'ÆLIÉS a entrepris un processus de transformation organisationnelle. Celui-ci vise à renforcer la représentativité des membres, favoriser une participation accrue aux décisions, clarifier les rôles internes et consolider une culture de gouvernance démocratique, participative et transparente.

Toutefois, le cadre réglementaire demeure fragile, marqué par certaines insuffisances, des chevauchements de compétences et des dispositions ambiguës. De plus, la transition réglementaire, en cours mais inachevée, nécessite un accompagnement organisationnel temporaire. Ces lacunes ont contribué à l'émergence de tensions et d'incompréhensions entre les officières et officiers, les employé·e·s et les administrateur·trice·s, révélant une ambiguïté dans les attentes, les communications et les modes de collaboration.

C'est dans ce contexte qu'est adoptée la présente politique transitoire de fonctionnement interne, ci-après dénommée « la politique ». Elle répond à des besoins concrets identifiés à partir de l'expérience organisationnelle récente.

S'inscrivant dans une démarche de co-construction, d'amélioration continue et d'éthique collective, cette politique complète les documents internes existants, sans s'y substituer. Elle s'applique à toute personne exerçant une fonction officielle au sein de l'ÆLIÉS, en reconnaissant la nature spécifique de l'engagement associatif.

## Section 1

### NATURE, OBJET ET PORTÉE DE LA POLITIQUE

#### 1. Nature

**1.1.** Le conseil d'administration, *par résolution adoptée en date du 14 mai 2025*, et en application de *l'article 7.2 des règlements généraux*, institue la présente politique

**1.2.** La présente politique complète les documents internes existants. En cas de contradiction ou d'ambiguïté, la primauté des règlements généraux est reconnue, conformément à son *article 7.1*.

## 2. Objet

**2.1.** La présente politique vise à encadrer les modalités de fonctionnement interne de l'ÆLIÉS, dans une perspective fondée sur la collaboration, la transparence, la responsabilité partagée et le respect mutuel.

**2.2.** Elle constitue un cadre normatif et opérationnel destiné à :

- Définir clairement les rôles, responsabilités et limites d'intervention des personnes impliquées dans la vie interne de l'Association ;
- Préciser les règles de conduite, les obligations de communication, les processus décisionnels et les normes de collaboration ;
- Renforcer la cohérence entre les différentes strates organisationnelles (politique, stratégique et technico-opérationnelle) ;
- Prévenir les conflits et instaurer des mécanismes justes, transparents et efficaces de gestion des tensions ;
- Faciliter une gouvernance démocratique, inclusive, structurée et conforme aux valeurs fondatrices de l'ÆLIÉS.

## 3. Portée

**3.1.** La présente politique s'applique à toute personne exerçant une fonction officielle au sein de l'ÆLIÉS, qu'elle soit rémunérée ou bénévole, permanente ou temporaire, élue ou nommée. Elle régit l'ensemble des interactions professionnelles dans le cadre des activités de l'Association.

**3.2.** Sont notamment visé·e·s :

- Les employé·e·s de l'ÆLIÉS, incluant les salarié·e·s réguliers, les contractuel·le·s, les temporaires et les stagiaires ;
- Les officières et officiers élue·e·s du comité exécutif, engagé·e·s à titre bénévole ;  
Les administrateur·trice·s siégeant au conseil d'administration ;
- Les membres des conseils, comités et commissions internes, notamment le Conseil d'administration (CA), le Comité des ressources humaines (Comité RH), le Comité de vérification interne (CVI), ainsi que le Comité des bourses, subventions et commandites (BSC) ;
- Les bénévoles s'impliquant ponctuellement ou régulièrement dans les activités de l'ÆLIÉS.

**3.3.** La politique s'applique dans les contextes suivants :

- Toute activité interne ou externe mandatée par l'Association ;
- Toute réunion, formation, séance de travail ou événement relevant du mandat de l'ÆLIÉS ;
- Toute communication écrite, verbale, physique ou numérique liée à une fonction officielle ou effectuée dans un cadre organisationnel ;
- Toute action, déclaration ou décision prise au nom de l'Association ou susceptible de l'engager.

**3.4.** Toute personne concernée est tenue de lire, comprendre et respecter les dispositions de la présente politique. L'adhésion à celle-ci constitue une condition d'engagement dans l'ÆLIÉS.

## Section 2

### DÉFINITIONS ET INTERPRÉTATIONS

#### 4. Définitions

Pour l'application de la présente politique, à moins que le contexte n'indique un sens différent, les termes suivants sont définis comme suit. Ces définitions visent à assurer une interprétation cohérente avec les disposition des documents internes de l'ÆLIÉS, notamment *les articles 1 des règlements généraux, de la politique des ressources humaines, et du manuel des officiers*.

##### 4.1. ÆLIÉS

L'Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrit·e·s aux études supérieures (ÆLIÉS) est une personne morale sans but lucratif, légalement constituée, ayant pour mission la représentation, la défense et la promotion des droits et intérêts des membres étudiant·e·s des cycles supérieurs de l'Université Laval.

##### 4.2. Fonction officielle

Toute fonction exercée au sein de l'ÆLIÉS dans le cadre d'un mandat électif, d'une nomination statutaire, d'un engagement contractuel ou d'un poste professionnel, qu'elle soit temporaire ou permanente, rémunérée ou bénévole. La fonction officielle confère des droits et des responsabilités définis dans les documents internes, notamment les règlements généraux et les politiques applicables.

##### 4.3. Employeur

L'ÆLIÉS, représentée par la présidence, conformément à *l'article 1.3 de la politique des ressources humaines*, agit à titre d'employeur légal des personnes salariées. Cette représentation peut être déléguée, en tout ou en partie, selon les mécanismes prévus par les règlements internes.

##### 4.4. Employé·e

Toute personne salariée par l'ÆLIÉS dans le cadre d'un contrat de travail (*art. 1.6 et 1.7 de la politique des ressources humaines*), sous l'autorité hiérarchique de la présidence ou de la personne déléguée. L'employé·e agit dans la strate technico-opérationnelle, en appui à la réalisation des activités courantes, projets ou mandats spécifiques de l'organisation.

##### 4.5. Officier·ère (ou coordonnateur·trice)

Personne élue par le conseil d'administration pour siéger au comité exécutif de l'ÆLIÉS, à titre bénévole (*art. 13 du manuel des officiers*). L'officier·ère agit principalement dans la strate stratégique, assure la coordination des dossiers internes et externes, participe aux décisions collectives et supervise certaines fonctions opérationnelles.

#### 4.6. Administrateur·trice

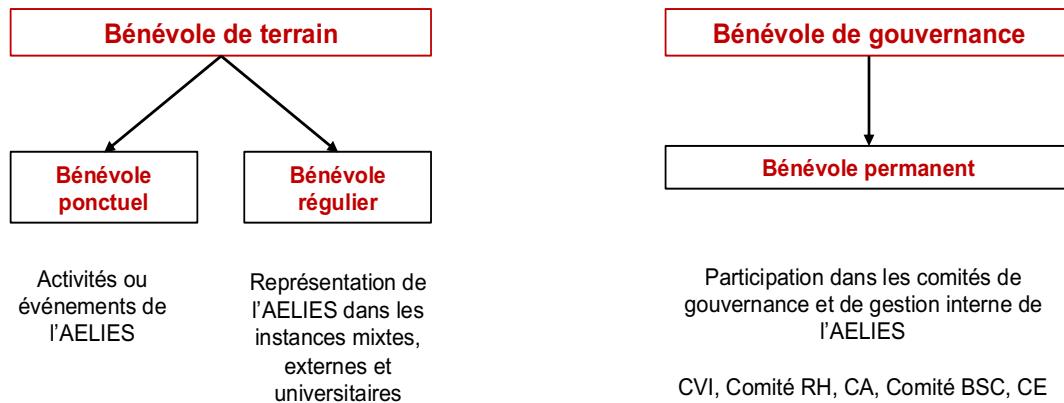
Personne désignée par une association facultaire et siégeant au conseil d'administration — conformément aux règlements généraux —. Il·elle représente la strate politique de gouvernance. L'administrateur·trice veille à la conformité réglementaire, oriente les grandes décisions, valide les politiques internes et assure la redevabilité des autres strates.

#### 4.7. Bénévole

Toute personne qui s'implique volontairement dans les activités de l'AELIÉS, sans contrepartie financière et de manière occasionnelle ou régulière. Le bénévolat est encadré par une responsabilité morale, incluant le respect de l'éthique, de la disponibilité annoncée, et des règles collectives.

Deux formes principales sont reconnues :

- Bénévolat de terrain : participation à des actions ponctuelles ou soutenues (ex. : mobilisation, logistique, représentation publique, événements).
- Bénévolat de gouvernance : participation active à la vie politique de l'organisation (ex. : comité exécutif, CA, comité RH, comité des bourses, comité de vérification, etc.).



Le temps de travail bénévole n'ouvre droit à aucune rémunération rétroactive, quelle que soit la charge assumée, conformément à la *législation québécoise*.

#### 4.8. Cumul des formes de bénévolat

Une même personne peut exercer à la fois du bénévolat de terrain et de gouvernance, à condition de maintenir une distinction claire entre ses rôles et d'éviter toute situation de conflit d'intérêts ou de déséquilibre d'engagement. En cas de surcharge ou d'incompatibilité, la fonction de gouvernance doit être priorisée, sauf exception expressément encadrée par le conseil d'administration ou les règlements généraux.

#### 4.9. Strates organisationnelles

Les strates organisationnelles structurent le fonctionnement interne de l'AELIÉS selon trois niveaux complémentaires :

- **Strate politique** : regroupe le conseil d'administration et les comités décisionnels statutaires. Elle définit les grandes orientations, approuve les politiques, assure la conformité réglementaire et veille à la mission.
- **Strate stratégique** : représentée par le comité exécutif (officières et officiers), elle coordonne l'application des orientations, supervise les projets et encadre le fonctionnement opérationnel.
- **Strate technico-opérationnelle** : regroupe les personnes salariées. Elle est responsable de la mise en œuvre concrète des activités, services et opérations internes.

#### 4.10. Mandat

Période ou mission confiée à une personne par une instance compétente (assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif) en vertu des règlements internes ou d'une entente contractuelle. Un mandat peut être électif, statutaire ou administratif.

#### 4.11. Instance

Toute structure décisionnelle, consultative ou opérationnelle reconnue dans les règlements généraux ou les politiques internes de l'ÆLIÉS. Cela inclut notamment : l'Assemblée générale, le conseil d'administration, le comité exécutif, les comités statutaires (ressources humaines, vérification, bourses et commandites, etc.).

### 5. Interprétations

#### 5.1. Genres

Dans ce document, à moins que le contexte ne s'y oppose ou que le texte soit féminisé, les genres masculin et féminin sont employés indistinctement et sont mutuellement inclus.

#### 5.2. Application

Les intitulés de la présente politique sont utilisés à des fins de repérage uniquement. Ils ne doivent en aucun cas être interprétés comme modifiant la portée ou le sens des dispositions qu'ils introduisent.

## Section 3

### PRINCIPES GÉNÉRAUX DE FONCTIONNEMENT

#### 6. Respect des personnes et des rôles

L'ÆLIÉS s'engage à garantir un environnement de travail exempt de toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement ou d'intimidation, — tel que prévu dans la *politique de prévention du harcèlement* —. Le respect des personnes inclut le respect des identités, des opinions, des contributions et des fonctions définies dans la structure organisationnelle. Tout propos ou comportement portant atteinte à la dignité d'un membre, qu'il soit employé·e, officier·ère, administrateur·trice ou bénévole, est proscrit.

Chacun·e est tenu·e de respecter les rôles, compétences et champs d'intervention des autres membres, même en cas de désaccord. Le respect mutuel constitue une condition essentielle à toute collaboration productive.

## **7. Responsabilité individuelle et collective**

Chaque personne œuvrant à l'ÆLIÉS est responsable de l'exécution de ses tâches et de l'atteinte des objectifs liés à sa fonction ou son mandat, conformément aux engagements prévus dans politique des ressources humaines. Cela comprend notamment :

- Le respect des échéances convenues ;
- La préparation rigoureuse aux réunions et comités ;
- Le suivi des décisions prises collectivement.

La responsabilité collective implique que chaque personne s'engage à soutenir les décisions adoptées démocratiquement, même lorsqu'elle a exprimé une opinion minoritaire au moment du vote, conformément aux principes énoncés dans les règlements généraux.

## **8. Transparence**

La transparence est une exigence d'ouverture et de redevabilité. Chaque membre a le devoir :

- De fournir une information claire, vérifiable et complète dans ses dossiers ;
- De divulguer les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents conformément aux dispositions des règlements généraux et de la politique des ressources humaines ;
- De rendre compte de ses activités à l'instance concernée (ex. un employé envers la présidence, un officier envers le comité exécutif ou le conseil d'administration).

Les documents préparés à des fins décisionnelles (rapports, bilans, budgets, avis) doivent refléter fidèlement l'état des faits et être disponibles pour consultation par les instances concernées.

## **9. Collaboration**

Le bon fonctionnement de l'ÆLIÉS repose sur l'interdépendance des différents rôles. La collaboration inclut :

- La coopération active avec les collègues, quel que soit leur statut ;
- Le partage de l'information utile sans rétention stratégique ;
- La participation à la circulation fluide des dossiers entre strates organisationnelles (politique, stratégique, opérationnelle).

Chaque personne est invitée à adopter une posture de soutien, favoriser la co-construction et contribuer à un climat de travail harmonieux.

## **10. Communication**

La communication au sein de l'ÆLIÉS constitue un pilier central assurant l'efficacité organisationnelle et le maintien d'un climat harmonieux. Elle repose sur les principes suivants :

- Responsabilité : maintien d'une communication régulière, proactive et adaptée aux besoins des différentes strates ;
- Clarté et transparence : transmission d'informations complètes, vérifiables et accessibles ;

- Respect des délais : communication dans un délai raisonnable, surtout en période décisionnelle ;
- Ton professionnel : proscription des comportements passifs-agressifs, sarcastiques ou intimidants ;
- Confidentialité : protection des données sensibles et respect du devoir de réserve dans les communications internes et externes ;
- Équité et inclusivité : respect de la diversité des opinions, liberté de parole sans crainte de jugement, et distribution équitable du temps de parole lors des instances collectives.

## 11. Intégrité et éthique

Les personnes impliquées à l'ÆLIÉS sont tenues d'agir avec probité, honnêteté et loyauté. L'intégrité professionnelle exclut :

- Le mensonge délibéré ;
- La falsification d'informations ;
- La manipulation d'autrui à des fins personnelles ou partisanes.

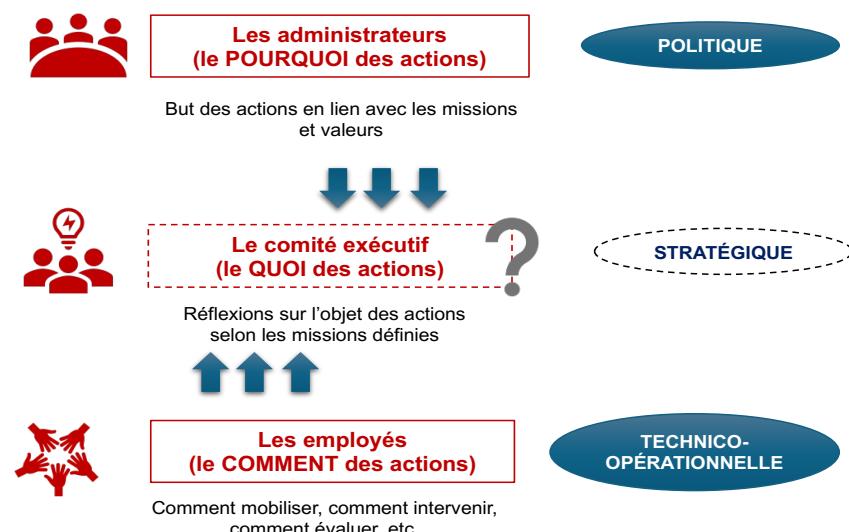
Les décisions doivent être prises dans l'intérêt supérieur de l'organisation, conformément aux règlements généraux et à la politique des ressources humaines.

## Section 4

### STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RÉPARTITION DES RÔLES

#### 12. Présentation

L'ÆLIÉS fonctionne selon une architecture tripartite articulée autour des trois strates suivantes : politique, stratégique et technico-opérationnelle. Chacune a ses responsabilités propres, ses zones de compétence et ses obligations de reddition de comptes.



### **13. Strate politique : Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration (CA) assure l'administration de l'AELIÉS, conformément à *l'article 33 des règlements généraux*. Ses principales fonctions sont :

- Approuver les grandes orientations de l'organisation ;
- Adopter les budgets, états financiers, politiques et règlements ;
- Surveiller la bonne gouvernance et la conformité réglementaire ;
- Évaluer le travail du comité exécutif et des comités internes.

Le CA ne gère pas les opérations quotidiennes, mais s'assure qu'elles respectent les valeurs et objectifs de l'organisation.

### **14. Strate stratégique : Comité exécutif**

Le Comité exécutif (CE) est formé des officiers·ères élu·e·s (présidence, coordination aux affaires institutionnelles, financières, internes, externes, pédagogiques, et coordination à la recherche). Il agit comme interface entre la vision politique du CA et la mise en œuvre opérationnelle. Il est responsable :

- De la planification stratégique annuelle ;
- De la coordination des actions internes et externes ;
- Du pilotage des projets majeurs et des campagnes ;
- De la supervision des employés (par la présidence) ;
- De la reddition de comptes au CA.

Chaque officier·ère collabore étroitement avec un·e employé·e dans une relation fonctionnelle de soutien mutuel. Les binômes prioritaires sont :

- Présidence – Attaché à l'exécutif
- Coordination à la recherche – Chaire publique,
- Coordination aux affaires financières – Adjoint·e administrative & adjointe à la réception,
- Coordination aux affaires pédagogiques – Agent·e d'aide aux droits étudiants,
- Coordination aux affaires internes et associatives – Attaché·e à la communication.
- Coordination aux affaires externes – Halte-garderie et Café fou
- La coordination aux affaires institutionnelles – bénévoles impliqué·e·s dans les instances.

### **15. Strate opérationnelle : Employé·e·s**

Les employé·e·s sont recruté·e·s par contrat pour effectuer des tâches précises d'ordre administratif et/ou technique. Ils·elles sont responsables de :

- L'exécution quotidienne des opérations ;
- Le respect des horaires, procédures et délais ;
- La production de livrables (affiches, bilans, rapports, visuels, etc.) ;

- La tenue de rapports d'activités mensuels ;
- La collaboration avec leur homologue officier·ère.

## 16. Interactions entre les strates

La collaboration entre les strates repose sur la reconnaissance mutuelle des rôles, la transparence des communications et la complémentarité des actions. Chaque personne, qu'elle soit élue, employée ou bénévole, doit contribuer à l'harmonie fonctionnelle de l'organisation dans le respect des responsabilités établies. Ainsi :

- Un·e officier·ère n'a pas autorité hiérarchique directe sur un·e employé·e, mais peut formuler des orientations dans le cadre d'une collaboration fonctionnelle;
- Un·e employé·e ou un·e bénévole peut signaler tout manquement à son homologue officier·ère ou à la présidence;
- La présidence arbitre les conflits relatifs à l'organisation du travail ou aux relations interpersonnelles. Elle peut saisir le comité des ressources humaines lorsque le conflit implique un·e officier·ère ou revêt une gravité particulière.

Toute confusion de rôle, intrusion injustifiée dans une autre strate ou prise d'autorité illégitime constitue un manquement disciplinaire.

## Section 5

### MODALITÉ DE TRAVAIL DES EMPLOYÉ·E·S

#### 17. Statut des employé·e·s et lien d'autorité

**17.1.** Les employé·e·s de l'ÆLIÉS sont embauchés par contrat individuel de travail conformément aux lois en vigueur au Québec et aux politiques internes de l'association.

**17.2.** Les employé·e·s relèvent hiérarchiquement de la présidence, qui agit au nom de l'organisation à titre d'employeur. En outre, dans le cas particulier de la Chaire publique, les employé·e·s doivent également collaborer avec la direction de la Chaire, sans que cela ne modifie leur lien hiérarchique avec la présidence. En cas de conflit d'autorité entre la direction de la Chaire et la présidence, cette dernière à la primauté.

**17.3.** Chaque employé·e est affecté·e à un domaine spécifique de coordination et collabore fonctionnellement avec ses homologues.

**17.4.** Les tâches des employé·e·s sont définies dans leur contrat et peuvent être ajustées en fonction des besoins de l'organisation, sur recommandation du comité des ressources humaines et avec l'accord de la présidence

**17.5.** Les employé·e·s sont tenu·e·s, en vertu du lien de subordination, de répondre aux sollicitations de l'employeur, pour autant que celles-ci respectent la législation du travail et les politiques internes.

En cas de sollicitation jugée non conforme, l'employé·e est invité·e à consulter le comité des ressources humaines pour évaluation.

## **18. Horaire de travail et présence**

**18.1.** Les employé·e·s doivent respecter les horaires prévus à leur contrat. Le non-respect injustifié des horaires constitue un manquement professionnel.

**18.2.** Un retard toléré de  $\pm 30$  minutes est accepté. Tout retard excédant ce délai, sans justification valable, peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

**18.3.** Toute absence planifiée (vacances, rendez-vous médicaux, etc.) doit être signalée à la présidence au moins sept (7) jours ouvrables à l'avance pour approbation.

**18.4.** Toute absence non planifiée (maladie, empêchement) doit être signalée le plus tôt possible, au plus tard le jour même. Un justificatif peut être exigé dans un délai de trois (3) jours ouvrables. Toute absence non justifiée peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

**18.5.** En complément de *l'article 37 de la politique des ressources humaines*, les heures supplémentaires doivent être autorisées par la présidence avant d'être effectuées, puis approuvées avant leur paiement. La présidence peut s'appuyer sur l'officier homologue pour évaluer leur pertinence.

## **19. Collaboration avec les officiers·ères**

**19.1.** Chaque employé·e collabore étroitement avec l'officier·ère responsable du domaine auquel il·elle est rattaché·e

**19.2.** L'officier·ère agit comme interlocuteur·rice fonctionnel·le, définit les priorités, coordonne les actions et transmet des rétroactions, en cohérence avec la mission de l'ÆLIÉS.

**19.3.** L'employé·e doit tenir informé·e son homologue officier·ère de ses activités, de toute difficulté ou de tout retard.

**19.4.** Un climat de coopération et de respect est attendu dans les échanges. Tout ton hostile, condescendant ou passif-agressif est proscrit.

**19.5.** En cas de désaccord, la présidence joue un rôle de médiation. Si nécessaire, le comité des ressources humaines (comité RH) peut être saisi. Un refus de médiation ou une récidive peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

## **20. Rapport d'activités et reddition de comptes**

**20.1.** Chaque employé·e doit rédiger un rapport mensuel comportant :

- Les tâches accomplies au cours du mois ;
- Les projets en cours ;

- Les difficultés rencontrées ;
- Les recommandations pour le mois suivant.

**20.2.** Ce rapport est transmis au plus tard le dernier jour ouvrable du mois à la présidence, avec copie à l'officier·ère concerné·e. Il sert de base à la reddition de comptes de l'officier·ère devant le conseil d'administration (CA).

**20.3.** Un rapport annuel est également exigé et transmis conjointement à celui des officiers·ères.

**20.4.** Tout refus ou retard récurrent dans la remise des rapports peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

## **21. Réunions et participation au comité exécutif**

**21.1.** Les employé·e·s ne siègent pas au comité exécutif (CX) — ni au CA —, sauf sur invitation expresse, notamment pour :

- Présenter un rapport annuel ou financier ;
- Exposer un projet stratégique ou technique ;
- Répondre à une demande officielle d'explication ou d'expertise.

À ce titre, ils·elles peuvent proposer ou appuyer des résolutions portant uniquement sur l'objet de leur invitation.

En outre, ils·elles peuvent y participer au CX — et au CA — en tant qu'observateurs·rices, eût égard au caractère ouvert de la rencontre.

**21.2.** Relativement au droit de siège au CX, deux (2) exceptions sont reconnues :

- L'attaché·e à l'exécutif ;
- L'attaché·e aux communications.

Ces deux employé·e·s siègent au CX à titre consultatif, conformément à leur rôle important dans la coordination technique et la circulation de l'information. Leur participation est strictement encadrée par le comité exécutif.

**21.3.** En cas d'absence prolongée d'un·e officier·ère, l'employé·e homologue n'assure que les tâches techniques et logistiques, et non les fonctions décisionnelles, conformément au principe de séparation des rôles.

## Section 6

### MODALITÉ DE TRAVAIL DES OFFICIER·ÈRE·S

#### 22. Statut des officiers et cadre d'engagement

**22.1.** Les officier·ère·s siégent au comité exécutif (CE).

**22.2.** Leur engagement est de nature volontaire et politique, animé par un esprit de gouvernance démocratique. Une compensation symbolique est prévue, sans constituer un lien d'emploi.

**22.3.** Les officier·ère·s assurent la strate stratégique, faisant le lien entre le CA et les employé·e·s. Ils·elles portent les projets, défendent les positions collectives et coordonnent les actions.

**22.4.** Chaque officier·ère est autonome dans ses tâches, sous réserve d'une cohérence d'ensemble assurée par la présidence.

**22.5.** Chaque officier·ère doit produire un plan d'action au plus tard deux mois après son entrée en fonction, en vue de son intégration dans le plan d'action consolidé de l'ÆLIÉS lors du camp d'orientation.

#### 23. Horaires et permanences

**23.1.** À l'exclusion du temps consacré au comité exécutif (CX), une permanence hebdomadaire, obligatoire et minimale de six (6) heures est exigée (neuf [9] pour la présidence) pour chaque officier·ère, réparties en :

- Trois (3) heures (six [6] heures pour la présidence) de présence individuelle à la Maison Marie-Sirois (MMS) : entre 9h et 12h ou entre 13h et 16h, selon la plage convenue en coordination avec ses homologues ;
- Trois (3) heures de présence collective obligatoire, hors comité exécutif, convenues chaque semaine par tous les officiers, au plus tard le vendredi de la semaine précédente.

**23.2.** Toute absence non justifiée ou non communiquée 48 h à l'avance constitue un manquement. Des absences répétées peuvent donner lieu à des mesures disciplinaires.

#### 24. Réunions du comité exécutif

**24.1.** Le CX se réunit obligatoirement une fois par semaine, idéalement le lundi, mardi ou mercredi. Les séances se tiennent en présentiel, sauf circonstances exceptionnelles (période de télétravail et jour férié, etc.).

**24.2.** La durée maximale est de trois (3) heures, avec un temps de traitement de 15 minutes par point à l'ordre du jour, incluant les échanges et les résolutions. Le bon usage du temps est une responsabilité collective.

**24.3.** La préparation et l'ordre du jour du CX sont encadrés comme suit :

- L'ordre du jour est transmis au plus tard le vendredi précédent la rencontre ;
- Il existe trois catégories de points à inscrire à l'ordre du jour : les points de décision, les points de discussion et les points d'information ;
- Tout point à inscrire à l'ordre du jour doit être communiqué 24 heures avant la tenue du CX avec mention de la catégorie correspondante. Le point devra être accompagné des documents justificatifs et les officiers doivent être mis en copie ;
- Seuls les points d'information peuvent être ajoutés à l'ordre du jour lors de la rencontre ;
- L'officier·ère - responsable d'un point doit veiller à présenter les enjeux de manière transparente, concise et sans ambiguïté ;
- Si un·e officier·ère souhaite avoir une meilleure compréhension d'un dossier, il peut contacter l'officier·ère-responsable avant la réunion afin de réduire le temps de discussion.

#### **24.4. Les échanges lors du CX sont encadrés comme suit :**

- La présidence de séance (présidence de l'ÆLIÉS) facilite les échanges et s'assure d'une prise de parole équitable ;
- Toute personne doit avoir eu la chance de s'exprimer au moins une fois avant qu'une autre intervienne plusieurs fois ;
- Le ton utilisé doit être constructif et non dissuasif ;
- Les attaques personnelles, comportements hostiles, ou propos sarcastiques sont strictement interdits.

Le non-respect de ces dispositions peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

### **25. Fonction de suppléance et redistribution des tâches**

#### **25.1. Lorsqu'un·e officier·ère est absent·e de manière temporaire, l'attaché·e à l'exécutif peut être mandaté·e pour assurer la suppléance des fonctions stratégiques les plus exigeantes, notamment :**

- La participation aux réunions dans les instances universitaires ;
- L'organisation d'événements de grande envergure.

#### **25.2. En cas de suppléance d'un·e officier·ère par l'attaché·e à l'exécutif :**

- Une compensation peut être accordée, calculée au prorata des heures réellement effectuées ;
- Les tâches ordinaires (courriels, suivi administratif, veille) ne sont pas rémunérées et sont redistribuées à l'employé·e homologue en collaboration avec la présidence.

#### **25.3. En cas de vacance prolongée d'un officier (ex. : congé maladie, démission) :**

- Un·e officier·ère ou un·e employé·e peut être mandaté·e temporairement pour assurer les suivis urgents ;
- En cas de vacance prolongée de la présidence, la coordination aux affaires financières sera privilégiée pour assurer la suppléance ;

- Pour les autres postes stratégiques (affaires financières et affaires institutionnelles), un prestataire externe, une nomination intérimaire ou une élection doit être envisagée par le CE ou le CA.

## 26. Implication hors AELIÉS et conflit de temps

**26.1.** Un·e officier·ère ne peut prioriser des engagements bénévoles extérieurs à l'AELIÉS pendant ses heures de travail interne. La fonction d'officier·ère requiert une disponibilité suffisante, particulièrement en période de forte activité (rentrée, campagnes, Assemblée générale, CA). Une non-priorisation répétée de ses fonctions au profit d'activités bénévoles externes peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

**26.2.** Un·e officier·ère engagé·e simultanément comme bénévole de terrain (ex. : soutien événementiel, représentation) doit distinguer clairement ses deux implications et prioriser les fonctions de gouvernance, surtout en cas de conflit de temps.

## 27. Rapport d'activités et suivi des responsabilités

**27.1.** Chaque officier·ère est responsable du suivi de ses dossiers et de ceux des employés homologues, de ses prises de position en CX et de la transmission de l'information à l'interne.

**27.2.** Les duos officier·ère-employé·e doivent organiser une rencontre mensuelle obligatoire, avec :

- Mise à jour des projets ;
- Bilan des tâches effectuées ;
- Ajustement des priorités ;
- Planification des livrables.

Un compte rendu écrit de cette rencontre doit être transmis à la présidence dans les cinq jours ouvrables.

**27.3.** Chaque officier·ère est appelé·e à présenter ses dossiers en CX, et, au besoin, au conseil d'administration, avec l'appui de l'employé·e concerné·e le cas échéant. Il·elle doit être en mesure d'expliquer le contexte, l'état d'avancement, les difficultés et les enjeux, de façon claire et précise.

## 28. Comportements professionnels et éthique

**28.1.** Le comportement des officiers·ères doit refléter les valeurs organisationnelles de l'AELIÉS :

- Respect des règles internes ;
- Respect des collègues (employé·e, autres officiers·ères et bénévoles) ;
- Implication rigoureuse dans les réunions, votes et dossiers.

**28.2.** Tout comportement jugé inapproprié, hostile ou non éthique peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

## Section 7

# RÔLE, RESPONSABILITÉS ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 29. Définition et rôle

Le Conseil d'administration (CA) est l'organe de gouvernance politique de l'AEliés. Il veille à la cohérence politique, financière, éthique et stratégique de l'organisation, conformément aux règlements généraux, aux politiques internes et à la mission de l'association.

### 30. Fonctionnement des réunions

**30.1.** Le conseil d'administration (CA) tient au minimum une réunion par mois, selon le calendrier adopté en début d'année. La durée d'une séance de CA ne devrait pas excéder quatre (4) heures.

**30.2.** La convocation, accompagnée de l'ordre du jour et des documents pertinents, est transmise au moins trois (3) jours ouvrés à l'avance. Toute demande d'ajout à l'ordre du jour doit être envoyée à la coordination aux affaires institutionnelles au moins 48 heures avant la séance. L'ordre du jour est adopté en début de séance.

**30.3.** Le déroulement des séances est encadré par les modalités suivantes :

- Trois catégories de points sont reconnues : décision, discussion, information ;
- Chaque point doit être traité en un maximum de vingt (20) minutes, échanges et résolutions compris ;
- Un point ne peut être reporté sur plus de trois séances consécutives, sauf décision contraire du CA ;
- En cas de point complexe le CA peut mandater deux ou trois administrateur·rice·s (hors comité exécutif [CE]) pour analyser la question et formuler des recommandations ;
- Seuls les points d'information peuvent être ajoutés lors de la séance ;
- Chaque administrateur·trice est tenu·e de prendre connaissance de l'intégralité des documents accompagnant l'ordre du jour afin de contribuer de manière constructive aux échanges.
- Si un administrateur·trice souhaite avoir une meilleure compréhension d'un dossier, il peut contacter la présidence ou la coordination aux affaires institutionnelles avant la réunion, afin de réduire le temps de discussion.
- Les points décisionnels doivent être accompagnés d'un projet de résolution, si possible ;
- Les dossiers disciplinaires et sensibles sont automatiquement traités en huis clos, avec un libellé neutre (ex. : « dossier disciplinaire ») sans détail confidentiel.

**30.4.** La participation et la prise de parole sont encadrées comme suit :

- Les administrateur·trice·s ayant droit de vote doivent participer activement ;
- Le monopole de la parole ainsi que tout comportement dissuasif ou hostile est proscrit ;
- Le respect du temps de parole et l'alternance sont essentiels à l'équité des échanges.

**30.5.** Les procès-verbaux sont transmis avec demande de lecture spécifique en amont, afin de faciliter leur adoption lors de la séance suivante.

## **31. Comportement attendu des administrateurs·trices**

**31.1.** Sur le plan éthique, Les administrateurs·trices doivent faire preuve :

- De neutralité dans les conflits internes ;
- De transparence dans leurs interventions ;
- De réserve sur les décisions en délibéré ou en huis clos.

Il·elle.s ne doivent pas utiliser leur fonction à des fins personnelles ou au bénéfice d'un groupe restreint.

**31.2.** Toute divulgation d'information sensible issue d'un huis clos ou d'une discussion stratégique constitue un manquement grave, susceptible d'entraîner des mesures disciplinaires, conformément aux règlements généraux.

## **32. La présidence d'assemblée lors du conseil d'administration**

**32.1.** La présidence d'assemblée est assurée par un·e travailleur·euse autonome mandaté·e par la présidence, sur recommandation de la coordination aux affaires institutionnelles. Les critères de sélection sont :

- La connaissance des règlements et du fonctionnement de l'ÆLIÉS ;
- La maîtrise des dynamiques propres au CA ;
- Les aptitudes requises pour la modération.

**32.2.** La présidence d'assemblée assume les fonctions suivantes :

- Faciliter les échanges et veiller à l'équité du temps de parole ;
- Exercer ses fonctions avec neutralité, discréction et impartialité ;
- Fournir des éclaircissements pour fluidifier les échanges, sans empiéter excessivement sur le temps de délibération ;

**32.3.** Une évaluation de la présidence d'assemblée peut être effectuée par sondage après chaque séance, dans un souci d'amélioration continue.

**32.4.** Une base de données des personnes qualifiées pour assurer la présidence d'assemblée est tenue à jour par la présidence en collaboration avec la coordination aux affaires institutionnelles, afin d'assurer la disponibilité continue de ressources compétentes.

## Section 8

# RÔLE, RESPONSABILITÉS ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

### 33. Définition et rôle

Le Comité des ressources humaines (Comité RH) est un organe consultatif stratégique, mis en place pour encadrer les questions relatives à la gestion des ressources humaines au sein de l'ÆLIÉS. Il agit comme instance de régulation, d'éthique et de recommandation sur toute situation impliquant les employé·e·s, les officiers ou toute autre personne occupant une fonction officielle au sein de l'association.

### 34. Mandats et responsabilités

#### 34.1. Le Comité RH est responsable :

- D'examiner tout conflit interpersonnel ou situation problématique impliquant des employé·e·s ou des officiers ;
- D'émettre des avis ou recommandations sur les sanctions disciplinaires à appliquer ;
- De contribuer à l'application de *la politique des ressources humaines* (vacances, absences, sanctions, conditions de travail, respect des horaires, etc.) ;
- D'agir comme tiers de confiance pour les membres en situation de malaise, de plainte ou de rupture de communication.

#### 34.2. Le Comité RH peut également être saisi :

- Pour toute allégation de harcèlement, oppression, discrimination, abus de pouvoir ou comportement inapproprié ;
- Lorsqu'un membre est visé par deux ou plusieurs plaintes orales ou écrites sur une courte période ;
- Lorsqu'un comportement signalé risque de porter atteinte à l'image, au bon fonctionnement ou à la sécurité de l'ÆLIÉS.

Dans ces cas, le Comité RH peut recommander des mesures temporaires conservatoires, même avant décision finale.

### 35. Fonctionnement et règles procédurales

#### 35.1. Le Comité RH se réunit de façon ponctuelle, sur convocation de la présidence ou d'un membre du comité, selon l'urgence des dossiers. Le quorum et la procédure de convocation sont définis par règlement interne.

#### 35.2. Toutes les réunions du Comité RH se tiennent strictement à huis clos. Toute personne ayant accès aux délibérations du comité est tenue au secret absolu sur les échanges, décisions, votes et documents.

**35.3.** Chaque réunion donne lieu à une fiche synthèse confidentielle, transmise uniquement à la présidence et au conseil d'administration (CA). En aucun cas les délibérations internes ne peuvent être diffusées aux parties concernées sans validation explicite du comité.

## **36. Obligations des membres du Comité RH**

**36.1.** Relativement à la confidentialité, tout membre du Comité RH doit faire preuve :

- De neutralité active, même en cas de lien d'amitié, de proximité ou de désaccord personnel avec une des parties ;
- D'une discréction absolue sur les dossiers traités ;
- D'un respect strict des règles de huis clos.

**36.2.** Les membres du comité RH doivent répondre à toute communication interne en lien avec un dossier dans un délai maximum de 48 heures ouvrés. En cas d'urgence, ce délai peut être ramené à 24 heures.

**36.3.** Les membres du comité RH doivent faire preuve de disponibilité, surtout en cas d'urgence, dans les limites et le respect de la nature bénévole de son engagement.

## **37. Rapport au conseil d'administration**

Le Comité RH doit soumettre :

- Un bilan annuel des dossiers traités (sous forme anonyme et synthétique) ;
- Des recommandations d'ajustement des politiques internes en lien avec les RH (horaires, congés, traitement des plaintes, conditions de travail) ;
- Une demande d'arbitrage au CA si un désaccord majeur survient entre le comité RH et la présidence.

## **Section 9**

### **COMMUNICATION INTERNE**

## **38. Principes de communication**

**38.1.** La communication interne à l'AELIÉS constitue la colonne vertébrale de la gouvernance collaborative. Elle comprend :

- La circulation fluide et équitable de l'information entre les différentes strates de l'organisation (politique, stratégique et opérationnelle) ;
- La coordination des actions et des mandats ;
- La prévention des conflits par la clarté des messages, des intentions et des décisions.

**38.2.** Toute personne occupant une fonction officielle a l'obligation de maintenir une communication constante, claire et respectueuse avec les autres membres internes, notamment :

- Son homologue (employé·e ou officier·ère) ;

- La présidence ;
- Les autres membres de l'exécutif ou du conseil d'administration (CA), selon le mandat.

Toute rétention volontaire d'information dans le but de nuire ou de conserver un avantage injustifié peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

## 39. Canaux officiels de communication

**39.1.** Les canaux de communications reconnus sont :

- Les courriels institutionnels (adresse @aelies.ulaval.ca) : ils constituent le canal principal de communication ;
- Microsoft Teams, Slack, Nextcloud, Basecamp, Zoom : ces sont des outils de télétravail et d'échange ;
- Google Drive et Drive partagés : ils servent au stockage et à collaboration documentaire ;
- Drive RH sécurisé (accès restreint à la présidence et au comité RH).

**39.2.** L'usage de plateformes informelles (WhatsApp, Messenger, etc.) est toléré sous entente explicite, mais:

- Ne peut servir à prendre ou transmettre une décision officielle ;
- Ne peut être utilisé à des fins de vote ou d'intimidation ;
- Ne doit pas devenir un canal exclusif ou non traçable.

## 40. Règles d'échange par courriel

**40.1.** Les modalités suivantes encadrent la rédaction des courriels et les champs d'envoi :

- L'utilisation du champ "À" pour les personnes directement concernées par le message ;
- L'utilisation du champ "CC" pour mettre en copie les personnes qui doivent être informées ;
- L'usage de la copie cachée ("CCI") est interdit, sauf en cas d'alerte confidentielle validée par la présidence ;
- Tout courriel doit avoir un objet clair, une formulation professionnelle. Il ne doit faire l'objet d'aucune insinuation passive-agressive.

**40.2.** Les modalités suivantes encadrent les délais de réponse aux courriels :

- 24 h ouvrables lors de périodes de travail ou de présence en bureau ;
- 48 h ouvrables lors de périodes de télétravail ;
- Réponse facultative la fin de semaine et pendant les congés.

## 41. Planification des rencontres

**41.1.** Les rencontres en présentiel doivent être notifiées par courriel aux participants dès la prise d'initiative de la rencontre — sauf cas d'urgence — avec justification. Informer les participants à une rencontre le jour même constitue une faute professionnelle, et peut donner lieu en cas de récidive à des mesures disciplinaires.

**41.2.** Les rencontres en ligne obéissent aux mêmes règles que les rencontres en présentielle et doivent être systématiquement accompagnées d'une insertion dans un calendrier numérique reconnu (Outlook, Teams, etc) avec demande de confirmation, ainsi que du lien et les modalités de la rencontre.

**41.3.** Les échanges, aussi bien en rencontre que dans les courriels, doivent respecter les principes suivants:

- Adopter un ton constructif et respectueux ;
- Éviter tout sarcasme, intimidation, manipulation ou interruption récurrente ;
- Éviter les propos irrespectueux, agressifs et non conventionnels ;
- Éviter l'utilisation abusive d'une mise en forme agressive (couleur de police rouge, caractères en gras ou soulignés, etc.) ;
- Privilégier la recherche de consensus et la compréhension mutuelle.

La rédaction, les attitudes et le ton irrespectueux peuvent donner lieu à des mesures disciplinaires.

## **Section 10**

---

### **MESURES DISCIPLINAIRES**

#### **42. Principes généraux**

**42.1.** Le présent article complète les dispositions applicables en matière de discipline interne au sein de l'ÆLIÉS. Il encadre les sanctions applicables à toute personne exerçant une fonction officielle au sein de l'ÆLIÉS : employé·e, officier·ère (y compris la présidence), ou membre de comité interne. Les sanctions des administrateurs sont exclusivement du ressort des règlements généraux.

**42.2.** Les principes qui guident les mécanismes disciplinaires sont les suivants :

- L'équité procédurale ;
- La progressivité des sanctions ;
- La confidentialité des démarches ;
- La protection des droits des personnes impliquées.

**42.3.** Conformément à *l'article 15 du Manuel des officiers*, ainsi qu'aux *articles 4 et 58 de la Politique des ressources humaines*, L'autorité disciplinaire compétente est la présidence, responsable notamment des avertissements verbaux et écrits. En cas de situation sensible ou grave, l'intervention du Comité des ressources humaines (comité RH) est obligatoire. Le conseil d'administration (CA) statue sur les suspensions prolongées, exclusions et destitutions, sur recommandation du comité RH. Toute sanction visant un·e officier·ère nécessite l'avis préalable du comité RH et l'approbation subséquente du CA, qui peut en suspendre l'application. En cas d'absence, de dysfonctionnement, ou de manque de diligence du comité RH sur des délais raisonnables, la présidence peut agir unilatéralement.

**42.4.** Si la présidence est elle-même mise en cause, le CA décide des sanctions, sur recommandation du comité RH.

## 43. Fautes disciplinaires

Une faute disciplinaire est un comportement, une action ou une omission qui porte préjudice au bon fonctionnement ou aux valeurs de l'ÆLIÉS. Les catégories principales de fautes disciplinaires sont définies comme suit :

**a) Fautes relationnelles :**

Comportements portant atteinte à la qualité des relations professionnelles, créant un environnement de travail négatif ou compromettant la collaboration interne.

**b) Fautes opérationnelles :**

Actions ou omissions portant préjudice à l'efficacité des opérations courantes de l'organisation, entravant la réalisation des objectifs prévus ou perturbant le bon déroulement des activités.

**c) Manquements éthiques :**

Comportements ou pratiques en contradiction avec les normes d'intégrité, d'honnêteté et de transparence exigées par l'organisation, susceptibles de porter atteinte à sa réputation ou à sa crédibilité.

**d) Fautes financières :**

Actions ou omissions portant atteinte à la saine gestion financière, incluant les infractions aux règles de contrôle interne, aux processus d'autorisation ou aux procédures de reddition des comptes.

**e) Fautes liées à la confidentialité :**

Actions ou omissions ayant trait à la divulgation non autorisée ou à l'utilisation inappropriée d'informations sensibles ou confidentielles détenues par l'organisation.

**f) Fautes de sécurité :**

Comportements ou négligences compromettant la sécurité physique ou psychologique des membres de l'organisation, incluant le non-respect des procédures de sécurité établies.

**g) Fautes administratives :**

Actions ou omissions constituant une violation ou une négligence dans l'application des procédures administratives internes ou réglementaires de l'organisation.

Chaque type de faute disciplinaire est passible de sanctions proportionnelles à sa gravité, conformément aux dispositions prévues dans la présente politique.

## 44. Définitions des niveaux de sanctions

**44.1.** L'avis de niveau faible constitue une mesure préventive adressée verbalement à une personne ayant commis un manquement mineur à ses obligations, sans intention manifeste de nuire ou de nuire au bon fonctionnement de l'organisation.

Il a pour but de rappeler les règles internes, de corriger une conduite inadéquate et d'éviter la récidive. Bien que de nature informelle, l'avis verbal doit être brièvement consigné par la présidence et transmis au Comité des RH pour suivi.

**44.2.** L'avis de niveau modéré est une sanction formelle transmise par écrit à la personne concernée à la suite d'un manquement significatif, d'une récidive ou d'un comportement compromettant la collaboration ou l'organisation du travail.

Il est inscrit au dossier disciplinaire et comporte une description des faits reprochés, des attentes correctives ainsi qu'un rappel des sanctions applicables en cas de récidive et/ou de non application des mesures correctives.

**44.3.** La faute lourde correspond à une mesure disciplinaire grave pouvant entraîner la suspension temporaire sans solde, l'exclusion temporaire des fonctions ou le congédiement définitif.

Elle porte généralement sur l'atteinte à la réputation ou à l'intégrité de l'organisation, ou sur des récidives malgré les mises en garde antérieures.

Elle doit être recommandée par le Comité RH et soumise à l'approbation du CA.

## **45. Catégorisation de sanctions applicables aux employé·e·s et aux officier·ère·s**

Les sanctions disciplinaires présentées ci-dessous sont appliquées selon les critères suivants : gravité du comportement, impact réel ou potentiel sur le fonctionnement organisationnel, caractère intentionnel ou non du manquement, ainsi que la fréquence ou la récidive de la faute. Chaque situation fait l'objet d'une évaluation attentive permettant d'ajuster les sanctions proposées à la réalité spécifique de chaque cas, conformément aux principes de progressivité, d'équité et de flexibilité organisationnelle.

**45.1.** Constituent des fautes mineures, pouvant donner lieu à un avis verbal, les comportements suivants :

- Retards occasionnels mineurs (inférieurs à 30 minutes sans justification adéquate) ;
- Oubli ponctuel de transmission d'un document requis (rapport, courriel, etc.) ;
- Comportement légèrement inapproprié lors de réunions (ton déplacé, interruptions non agressives) ;
- Non-respect ponctuel des permanences ou horaires sans justification suffisante ;
- Usage incorrect mais non malveillant des canaux officiels de communication, à condition que l'impact organisationnel soit minime ;
- Intrusion ou prise de décision hors de son domaine de responsabilité, si la faute est mineure et sans conséquence significative ;
- Absence isolée non justifiée à une réunion obligatoire ou à une permanence prévue, sans conséquence significative sur l'organisation ;
- Toute autre faute de nature et/ou d'effet mineur sur le fonctionnement ou l'image de l'organisation.

**45.2.** Constituent des fautes modérées, pouvant donner lieu à un avis écrit, les comportements suivants :

- Absences non justifiées répétées à des réunions obligatoires ou à des permanences prévues ;
- Retards récurrents injustifiés (supérieurs à 30 minutes) malgré des avertissements verbaux ;
- Refus de collaborer ou comportements nuisant à la collaboration interpersonnelle ou interstrates ;
- Non-respect répété des consignes ou directives opérationnelles ou hiérarchiques ;
- Omission répétée de remettre des rapports ou documents attendus dans les délais fixés ;
- Intrusion ou prise de décision hors de son domaine de responsabilité, lorsqu'elle est répétée ou significative ;
- Négligence intentionnelle ou répétée dans l'accomplissement des responsabilités professionnelles ; avec un impact modéré sur l'organisation ;
- Refus répété de participer à des processus internes de médiation ou de résolution de conflits, sans comportement intentionnellement nuisible ;
- Usage incorrect des canaux officiels de communication entraînant des perturbations significatives, mais non critiques pour l'organisation ;
- Absences prolongées injustifiées malgré plusieurs avertissements, sans impact majeur sur le fonctionnement organisationnel ;
- Toute autre faute de nature et/ou d'effet modéré sur le fonctionnement ou l'image de l'organisation.

**45.3.** Niveau élevé (Suspension ou congédiement)

Constituent des fautes graves pouvant mener à une suspension sans solde de X jours, à un congédiement ou destitution selon la gravité :

- Comportements de harcèlement, d'intimidation ou propos discriminatoires ;
- Manquement grave à la confidentialité, divulgation non autorisée d'informations sensibles ;
- Détournement de fonds, falsification de documents ou manipulation d'informations ;
- Refus systématique accompagné d'un comportement perturbateur ou intentionnellement nuisible envers les processus internes de médiation ou de résolution de conflits ;
- Négligence grave et intentionnelle dans l'accomplissement des responsabilités professionnelles avec un impact significatif sur l'organisation ;
- Conflits d'intérêts cachés ou abus de position pour obtenir des avantages personnels ou favoriser un groupe restreint.
- Atteinte manifeste à la réputation ou à l'intégrité de l'organisation par des comportements contraires à l'éthique ;
- Actes mettant en danger la sécurité physique ou psychologique des membres de l'organisation ;
- Utilisation abusive ou frauduleuse des ressources matérielles ou financières de l'organisation ;
- Usage incorrect grave des canaux officiels de communication entraînant des perturbations critiques pour l'organisation ;
- Toute autre faute de nature et/ou d'effet grave sur le fonctionnement ou l'image de l'organisation.

**45.4.** La détermination de l'intensité (faible, modérée, grave) d'une faute non répertoriée dans la présente politique est du ressort du comité RH.

## **46. Sanctions applicables aux membres des comités décisionnels internes**

**46.1.** La rupture du huis clos ou la divulgation non autorisée d'informations confidentielles peut entraîner une suspension immédiate du membre fautif, en attente de décision par le CA.

**46.2.** Le non-respect répété du délai maximal de réponse de quarante-huit (48) heures ouvrables à des demandes urgentes liées à un dossier peut entraîner une suspension temporaire.

**46.3.** Tout comportement contraire à l'éthique de neutralité, au respect des règles de confidentialité ou à la rigueur professionnelle entraîne peut entraîner, selon la gravité du cas et/ou en cas de récidive, une suspension immédiate ou une recommandation de remplacement.

**46.4.** La demande suspension peut être faite par le tiers des employé·e·s ou la moitié des officier·ère·s (arrondi à l'entier supérieur). Elle doit être documentée par les faits reprochés.

**46.5.** La recommandation de remplacement peut être demandée par la moitié des employé·e·s ou les deux tiers des officier·ère·s (arrondis à l'entier supérieur). Elle doit être documentée par les faits graves reprochés et/ou la récidive des faits pour lesquels le membre du comité a déjà fait l'objet d'une sanction.

**46.6.** Dans les deux cas le CA statue souverainement et la décision est prise à la majorité simple des administrateur·trice·s, à l'exclusion de ceux·celles siégeant au comité exécutif (CE).

## **47. Procédure et documentation**

**47.1.** Toute sanction doit faire l'objet d'une consignation écrite.

**47.2.** Un avis verbal est suivi d'un courriel récapitulatif envoyé par la présidence à la personne concernée. Ce courriel précise la nature du manquement et les attentes quant au comportement futur. Le non-respect de ces attentes peut donner lieu à un avis écrit.

**47.3.** Un avis écrit est transmis sous forme de lettre officielle signée par la présidence et versée au dossier confidentiel de la personne concernée. La lettre précise la nature du manquement. Elle est accompagnée d'un courriel précisant les attentes quant au comportement futur. Le non-respect de ces attentes peut constituer une faute lourde.

**47.4.** Les dossiers disciplinaires sont conservés de manière sécurisée, sous la responsabilité de la présidence. En cas de faute grave ou répétée, le comité RH peut y avoir accès dans le cadre de son mandat de régulation.

**47.5.** Les dossiers disciplinaires des officiers·ères sont conservés par le conseil d'administration.

**47.6.** Toute personne sanctionnée peut faire une demande écrite de rencontre avec la présidence, le comité RH ou, dans les cas graves, le CA. Cette demande doit être traitée dans un délai raisonnable.

## Section 11

# GESTION DES CONFLITS ET MÉCANISMES DE RÉSOLUTION

## 48. Principes généraux

**48.1.** L'ÆLIÉS reconnaît que la gestion des conflits, abordée avec respect et méthode, peut renforcer la cohésion interne, améliorer les pratiques organisationnelles et prévenir des dérives futures.

**48.2.** Tout conflit ou malaise interne — qu'il soit interpersonnel, structurel ou organisationnel — doit être traité dans un esprit de dialogue, de transparence et de co-responsabilité.

**48.3.** Les mécanismes de résolution doivent s'appuyer sur les principes suivants : respect, écoute active, impartialité, confidentialité, et volonté sincère d'atteindre une solution constructive.

## 49. Étapes de résolution des conflits

**49.1.** Toute personne vivant une situation de conflit ou de malaise professionnel doit, dans la mesure du possible, en discuter directement avec la ou les personnes concernées, dans un cadre serein, confidentiel et respectueux. Cette étape de résolution informelle constitue une démarche préalable obligatoire.

**49.2.** Si cette démarche échoue ou si la personne ne se sent pas en sécurité émotionnelle ou psychologique, elle peut saisir la présidence, qui agit alors comme instance de médiation.

**49.3.** La présidence organise une rencontre de médiation dans un délai raisonnable, généralement de cinq (5) jours ouvrables, sauf contexte d'urgence justifiant un traitement accéléré.

**49.4.** Si le conflit persiste ou concerne la présidence elle-même, la personne concernée peut s'adresser directement au Comité des ressources humaines (Comité RH), qui agit comme tiers neutre avec obligation de diligence et de neutralité.

**49.5.** En cas d'impasse persistante ou de risque pour l'intégrité de l'organisation, le comité RH peut recommander au conseil d'administration (CA) l'adoption de mesures temporaires conservatoires, incluant un retrait de projet, une supervision renforcée ou une réorganisation ponctuelle des tâches.

## 50. Traitement des cas sensibles

**50.1.** Sont considérés comme sensibles les conflits impliquants :

- Une asymétrie de pouvoir manifeste (ex. : officier·ère - employé·e, présidence - employé·e) ;
- Des allégations de harcèlement, discrimination, intimidation ou abus d'autorité;
- Une atteinte présumée à la réputation, à la santé ou à la sécurité d'une ou plusieurs personnes.

**50.2.** Tout cas sensible doit être référé sans délai au Comité RH, qui en assure la confidentialité et le traitement éthique, incluant :

- L'écoute active des parties concernées ;
- la documentation rigoureuse des faits ;
- L'émission d'un avis ou d'une recommandation.

**50.3.** Le comité RH peut proposer des mesures préventives temporaires dans l'attente de la fin du processus d'enquête ou de médiation.

**50.4.** Aucune forme de représailles ne peut être exercée à l'égard d'une personne ayant signalé de bonne foi un conflit ou un comportement problématique. Tout comportement de cette nature constitue une faute disciplinaire et peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

## **Section 12**

### **DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES**

---

#### **51. Révision de la politique**

**51.1.** La présente politique est un document transitoire et évolutif, conçu pour s'adapter aux réalités changeantes de l'ÆLIÉS et de son environnement interne.

**51.2.** Elle peut faire l'objet d'une révision complète au moins une fois par année, sous la responsabilité du comité de révision des règlements généraux et sur autorisation du conseil d'administration (CA).

**51.3.** Cette révision vise à :

- Évaluer l'adéquation de la politique avec les besoins actuels ;
- Intégrer les retours d'expérience, les enjeux émergents et les lacunes identifiées ;
- Proposer des ajustements clairs, opérationnels et conformes aux valeurs de l'organisation.

**51.4.** L'adoption de la politique révisée se fait par une résolution votée à la majorité simple des administrateur·rice·s. Ce vote ne peut intervenir hors séance d'un CA, où lorsque le quorum n'est plus atteint, même si la vérification n'est pas demandée.

**51.5.** La politique révisée entre en vigueur dès son adoption. Elle doit être communiquée par tout moyen et dans les plus brefs délais.

#### **52. Amendement**

**52.1.** Les propositions d'amendement à la présente politique peuvent être formulées par les membres du comité exécutif et les membres du conseil d'administration. L'avis des employé·e·s est consultatif.

**52.2.** Les propositions d'amendement ne peuvent se faire que dans le cadre de la révision annuelle de la politique.

**52.3.** Les propositions d'amendement doivent être transmises par écrit, accompagné d'une justification claire et d'une proposition de reformulation.

**52.4.** Le conseil d'administration statue sur la recevabilité et l'opportunité de la proposition d'amendement par tout moyen, ou peut confier cette mission au comité de révision.

### **53. Entrée en vigueur**

**53.1.** La présente politique entre en vigueur dès son adoption formelle par résolution du CA.

**53.2.** Toute personne occupant une fonction officielle au sein de l'ÆLIÉS est tenue d'en prendre connaissance, de s'y conformer et d'en reconnaître la portée juridique et organisationnelle.

**53.3.** Une copie officielle est remise à toute nouvelle personne embauchée ou élue dans un rôle de gouvernance ou de coordination, au moment de son intégration.

### **54. Fin**

La présente politique prend fin à la survenue d'un des événements suivants :

- La consolidation de la restructuration de l'ÆLIÉS ;
- L'extinction de l'ÆLIÉS ;
- Une résolution du CA ou de l'assemblée générale mettant fin à la politique.

Cependant, toutes les procédures déjà en cours sur le fondement de la politique resteront en vigueur jusqu'à leur aboutissement.

### **55. Abrogation**

Sont abrogés par la présente politique, toutes les résolutions du CA comportant des dispositions similaires et visant à régir le fonctionnement interne de l'ÆLIÉS, à l'exclusion de celles contenues dans les documents réglementaires de l'ÆLIÉS.