

# Manuel des comités d'adaptation de la main-d'œuvre

UN GUIDE DESTINÉ AUX COMITÉS  
D'ADAPTATION DE LA  
MAIN-D'ŒUVRE

## BUT DU MANUEL

L'expérience prouve qu'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre est le moyen le plus efficace d'aider les travailleurs qui vont perdre leur emploi. Qu'il s'agisse d'une mise à pied ou de la fermeture totale d'une usine, le comité d'adaptation de la main-d'œuvre offre une réponse rapide qui permet d'évaluer rapidement les besoins uniques des travailleurs visés et de les satisfaire.

Il n'existe pas deux situations d'adaptation identiques et chacune présentera des problèmes et des défis uniques. Le comité d'adaptation de la main-d'œuvre fournit un modèle unique et souple qui peut s'adapter aux besoins des travailleurs dans toute une gamme de situations et de circonstances.

On entend par problèmes et défis uniques auxquels chaque comité fait face le fait qu'aucun manuel ne puisse fournir de procédure définitive à suivre soigneusement. Le but du présent manuel est de fournir des directives, fondées sur des années d'expérience, aidant le comité à utiliser le modèle qui lui permettra de faire face efficacement aux défis que pose la fourniture de tous les services exigés par les travailleurs qui vont perdre leur emploi.

# Table des matières

1.	Introduction au processus d'adaptation.....	1
1.1	Introduction au processus d'adaptation	
1.2	But du processus d'adaptation	
1.3	Élaboration d'une stratégie	
1.4	Avantages pour les employés	
1.5	Avantages pour l'employeur	
2.	Formation d'un comité d'adaptation .....	12
2.1	Nature volontaire des comités	
2.2	Réponse rapide	
2.3	Charte	
2.4	Calendrier des activités du comité	
2.5	Travail d'équipe et buts	
2.6	Confidentialité	
2.7	Rôle des ministères	
2.8	Coûts du comité d'adaptation	
	Annexe A	Charte
	Annexe B	Contrat de paiement à l'acte
3.	Structure du comité .....	38
3.1	Généralités	
3.2	Représentants de l'employeur	
3.3	Représentants des employés	
3.4	Membres d'office	
3.5	Président	

3.6	Aide des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre de Travail et Immigration Manitoba	
3.7	Autre aide gouvernementale	
4.	Rôle et responsabilités du président et des membres du comité .....	47
4.1	Comité	
4.2	Président	
4.3	Porte-parole du comité	
4.4	Rôle des membres du comité	
4.5	Consultants – gouvernementaux et externes	
4.6	Durée du comité	
4.7	Engagement des membres du comité en matière de temps	
5.	Solutions de rechange pour la fermeture d'usine ou la réduction des effectifs .....	55
5.1	Première tâche : le plan d'adaptation	
5.2	Évaluation des solutions de rechange possibles	
5.3	La fermeture et ses solutions de rechange	
5.4	La réduction des effectifs et ses solutions de rechange	
5.5	Priorité	
6.	Réunions du comité.....	61
6.1	Éléments essentiels d'une réunion efficace	
6.2	Procès-verbal	
6.3	Confidentialité	

Annexe A	Modèle d'ordre du jour
Annexe B	Méthodes de gestion des conflits
Annexe C	Modèle de procès-verbal

7.	Communication.....	75
7.1	Stratégie de communication	
7.2	Première réunion avec les employés	
7.3	Communication des employés avec le comité	
7.4	Communication du comité avec les employés	
8.....	Conception des plans d'action .....	83
8.1	Qu'est-ce qu'un plan d'action?	
8.2	Modèles de fourniture de services	
8.3	Marche à suivre initiale	
8.4	Sondage auprès des employés	
8.5	Répertoire général des compétences	
8.6	Employeurs éventuels	
8.7	Limite en matière de participation	
8.8	Fourniture des services	
Annexe A	Modèle de plan d'action	
Annexe B	Modèle de sondage au sujet des besoins des employés	
Annexe C	Modèle de lettre aux employeurs éventuels	
Annexe D	Exemple d'annonce	

9.	Fourniture des services .....	101
9.1	Services recherchés et leur priorité	
9.2	Fournisseurs des services	
9.3	Recrutement de spécialistes externes	
9.4	Rôle des consultants et coordonnateurs en matière de main-d'œuvre	
9.5	Utilisation des ressources existantes	
9.6	Période de fourniture des services	
9.7	Lieu de fourniture des services	
9.8	Suivi	
Annexe A	Description du poste de consultant ou de coordonnateur en matière de main-d'œuvre	
Annexe B	Modèle de rapport de gestion des cas	
Annexe C	Résumé statistique	
10.	Évaluation et rapport final .....	119
10.1	Évaluation de la fourniture des services	
10.2	Rapport final	
10.3	Approbation et distribution	
Annexe A	Grandes lignes du rapport final	









En adoptant une stratégie efficace, le comité d'adaptation de la main-d'œuvre pourra contribuer positivement au bien-être économique, social et psychologique des employés pendant cette période difficile, tout en misant sur le réemploi.

L'un des premiers facteurs dont le comité doit tenir compte, c'est de savoir s'il est possible ou non de prévenir les mises à pied ou la fermeture de l'usine. La partie 5 du présent manuel donne des situations offrant des solutions de rechange, ainsi que des idées dont le comité peut tenir compte lorsque l'une de ces solutions est possible. Toutefois, ces facteurs ne doivent pas détourner le comité de sa principale responsabilité qui est de planifier l'adaptation de la main-d'œuvre annoncée.

Les membres du comité doivent avoir une vaste connaissance et une grande expérience du lieu de travail, de l'industrie, de la collectivité et des employés. Le comité doit miser sur cette expérience et cette connaissance collective afin d'élaborer un plan d'adaptation efficace et de le mettre en œuvre.

#### **1.4 Avantages pour les employés**

La main-d'œuvre et la direction profitent toutes deux de leur participation à un comité d'adaptation, mais le but du comité est d'aider les travailleurs qui risquent de perdre leur emploi.

**Notes**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---











## **Partie 2 : Formation d'un comité d'adaptation**

2.1.....Nature volontaire des comités

2.2.....Réponse rapide

2.3.....Charte

2.4.....Délais des activités du comité

2.5.....Travail d'équipe et buts

2.6.....Confidentialité

2.7.....Rôle des ministères

2.8.....Coûts du comité d'adaptation

Annexe A .....Charte

Annexe B .....Contrat de paiement à l'acte

**2.1 Nature volontaire des comités**

En temps normaux, la formation d'un comité consiste en la prise d'arrangements volontaires et coopératifs entre la direction et les travailleurs, avec l'appui de Travail et Immigration Manitoba et d'autres ministères provinciaux et fédéraux. Dans certaines circonstances, un comité d'adaptation de la main-d'œuvre pourrait être ordonné, mais il s'agirait là d'une situation exceptionnelle.

**2.2 Réponse rapide**

Un consultant professionnel des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre sera la première personne à intervenir lorsqu'une fermeture d'usine ou une réduction des effectifs planifiée sera déclarée. Le consultant se mettra en communication avec le lieu de travail concerné et rencontrera l'employeur et les travailleurs afin de coordonner la formation d'un comité. Il se mettra également en rapport avec le personnel approprié des Services de l'emploi et de la formation professionnelle dans les 24 heures, afin d'entamer des discussions en ce qui concerne les options existantes.

Une fois une entente conclue, le consultant supervisera la formation du comité, ciblera les problèmes uniques et coordonnera les ressources nécessaires.

**Notes**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Notes**

Chaque situation présente un ensemble unique de circonstances, mais la formation d'un comité comprend habituellement les étapes suivantes, qui peuvent toutes se réaliser rapidement.

- a) Accord entre l'employeur et les employés que le comité vise à fonctionner de manière coopérative, et non conflictuelle.
- b) Établissement d'objectifs.
- c) Établissement des dépenses possibles et participation à ces dépenses.
- d) Élaboration d'une charte.
- e) Nomination des membres du comité
- f) Élection d'un président.
- g) Tenue de séances d'orientation et de formation afin que les membres se familiarisent avec leur rôle et les services offerts.

**2.3 Charte**

Il faut élaborer une charte lorsque toutes les parties concernées ont convenu de l'établissement d'un comité. Ce document permet de veiller à ce que tous les participants au processus d'adaptation comprennent et acceptent les conditions en fonction desquelles le comité fonctionnera.

## PARTIE 2 : FORMATION D'UN COMITÉ D'ADAPTATION

La charte comprendra les éléments de base suivants :

- Structure organisationnelle
- Nomination d'un président
- Membres du comité
- Objectifs du comité
- Calendrier d'exécution des activités du comité
- Entente de partage des coûts
- Obligations budgétaires et comptables

La charte établira les membres du comité, mais, à moins d'entente contraire dans des circonstances uniques, ces membres comprendront un nombre égal de représentants des employés et de l'employeur. Lorsque des employés syndiqués et non syndiqués sont concernés, les deux groupes devraient avoir des représentants siégeant au comité.

Un modèle de charte est fourni à l'Annexe A de la présente partie.

### 2.4 Délais des activités du comité

Le comité fonctionnera bien plus facilement s'il est formé à temps pour organiser un plan d'adaptation et commencer à l'offrir avant la fermeture ou la mise à pied planifiée. La nature volontaire du comité exige que les

### Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Notes**

employés et les employeurs soient prêts à entreprendre le travail. Une fois que les mises à pied ont eu lieu, il est plus difficile de trouver des employés pour les activités du comité et la fourniture des services.

Toutefois, si la fermeture ou la mise à pied a déjà eu lieu, il est encore possible de fournir de l'aide. Un consultant des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre aidera le comité à rassembler les ressources existantes. La fourniture des services peut s'avérer plus difficile, mais l'expérience prouve que le modèle de comité d'adaptation de la main-d'œuvre la rend possible. Il s'agit d'une question de souplesse et le comité devra pouvoir s'adapter pour atteindre ses buts.

**2.5 Travail d'équipe et buts**

Pour atteindre les buts du processus d'adaptation, il est essentiel que le comité travaille en équipe. Cela exige la prise de décisions à l'unanimité ou par consentement général.

Le processus d'adaptation ne fait pas partie d'un processus de négociation collective et les discussions ne peuvent être menées comme s'il s'agissait de ce type de négociation. Les représentants des employés et de l'employeur doivent oublier leurs différends et se concentrer à aider les employés touchés.



**Notes**

responsabilités suivantes : formation et création du comité, conseils et aide pendant la planification, supervision durant la fourniture des projets et évaluation des résultats.

D'autres ministères provinciaux comme le ministère de l'Éducation, de la Formation professionnelle et de la Jeunesse, ainsi que celui de l'Industrie, du Commerce et des Mines, ont également des responsabilités conformes à leur rôle, leur mandat et leurs programmes. Les parties 3.6 et 3.7 donnent plus de détails quant à l'aide que peuvent fournir divers ministères.

**2.8 Coûts du comité d'adaptation**

Les activités du comité d'adaptation coûtent de l'argent. Toute aide obtenue pour les dépenses du comité doit être négociée à l'avance avec les représentants des ministères participant aux coûts approuvés qui sont partagés à part égales entre l'employeur et le gouvernement provincial. Les représentants des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre et des services d'Éducation et Formation professionnelle qui travaillent avec votre comité vous fourniront les renseignements pertinents sur les dépenses appropriées. Selon la taille et la portée du comité, les dépenses appropriées peuvent inclure certaines dépenses comme les frais de



**ENTREPRISE ABC LIMITÉE**  
**COMITÉ D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**  
**CHARTRE**

## **HISTORIQUE**

À la suite de la fermeture récemment annoncée des installations de production de l'Entreprise ABC Limitée, un représentant des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre et du ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle du Manitoba a rencontré la direction de l'Entreprise ABC Limitée pour discuter de l'intérêt qu'il y a à établir un comité consultatif paritaire d'employés et d'administrateurs pour l'adaptation de la main-d'œuvre. La présente chartre indique les décisions dont toutes les parties ont convenu de prendre au cours de cette rencontre.

- Un comité consultatif paritaire d'employés et d'administrateurs sera établi dans le but de minimiser les répercussions occasionnées par les pertes d'emploi, à l'Entreprise ABC Limitée.
- M<sup>me</sup> Anna Fuller, du ministère du Travail et de l'Immigration du Manitoba, assurera la présidence des réunions du comité.
- Le Comité consultatif paritaire d'employés et d'administrateurs sera formé d'un nombre égal de représentants des employés et de la direction, ainsi que d'un ou deux représentants d'office du gouvernement provincial relevant du ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle du Manitoba. Le Comité pourra créer autant de groupes de travail ad hoc que nécessaire afin de veiller à la bonne mise en œuvre de son « plan d'action en matière d'adaptation ».
- Le Comité sera en vigueur du 1<sup>er</sup> mars 2003 au 31 août 2003, à moins que les parties n'en conviennent autrement.

## **OBJECTIFS**

Les responsabilités et les objectifs du Comité d'adaptation de la main-d'œuvre de l'Entreprise ABC Limitée seront les suivants :

- Le Comité recommandera aux REPRÉSENTANTS DES EMPLOYÉS et DE LA DIRECTION les mesures qu'il jugera essentielles pour l'élaboration d'un programme privé d'adaptation de la main-d'œuvre, afin

d'aider efficacement les travailleurs à obtenir un autre emploi et de minimiser les répercussions occasionnées par les pertes d'emploi.

- Avec l'aide du ministère du Travail et de l'Immigration du Manitoba et du ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle du Manitoba, le Comité adaptera et utilisera, le plus efficacement possible, tous les services d'adaptation privés et publics appropriés.

## **RÉUNIONS**

Le Comité se réunira au moins une fois par mois à la date, à l'heure et à l'endroit qu'il aura fixés. Le Comité peut annuler une réunion à l'aide d'une motion, mais cette motion doit être approuvée durant la réunion précédant la réunion à annuler. Les sous-comités se réuniront aussi souvent que nécessaire et seront convoqués par le président du Comité.

## **ADMINISTRATION ET FINANCES**

Les activités du Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre seront financées par un partenariat entre des intervenants clés, le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle du Manitoba et l'Entreprise ABC Limitée.

Le Comité administrera et gèrera efficacement le « plan d'action en matière d'adaptation » résultant des sondages sur les besoins des employés. Il sera également chargé du contrôle du budget préliminaire ci-joint (voir l'Annexe A).

## **LIVRES COMPTABLES**

Le Comité tiendra des livres comptables et autres documents conformément aux principes comptables généralement reconnus.

## **VÉRIFICATION**

Les comptes et les documents du Comité seront vérifiés et déclarés par un vérificateur interne du ministère de l'Éducation, de la Formation professionnelle et de la Jeunesse du Manitoba ou par un vérificateur accrédité qui sera membre d'un organisme de comptables et vérificateurs professionnels.

## RÉALISATIONS ATTENDUES

- Recruter immédiatement un consultant en matière de main-d'œuvre.
- Élaborer et administrer une « évaluation des besoins » des employés et l'analyser au cours des deux premières semaines d'activités.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action fondé sur « l'évaluation des besoins » identifiables. (L'Annexe B décrit quelques-unes des activités principales que le Comité peut entreprendre).
- Les résultats mesurables des clients qui ont volontairement élaboré des plans d'adaptation doivent résulter en un taux de placement minimal de 70 % des clients participants actifs qui sont définis comme :
  - ayant un emploi à plein temps s'ils étaient employés à plein temps antérieurement;
  - ayant effectué des recherches de programmes de recyclage professionnel et s'étant inscrits à ces programmes.
- La préparation et la présentation d'un rapport de gestion des cas décrivant les interventions exigées par les clients qui ont trouvé un nouvel emploi ou qui se sont

inscrits à des programmes de formation, afin de s'assurer que le taux de placement de 70 % atteindra la cible fixée par les fournisseurs de services du programme



## ANNEXE A

### PROJECTION DU BUDGET PRÉLIMINAIRE

ARTICLE		MONTANT
1. SERVICES À CONTRAT		
Services de consultation individuelle et de présentation de clients		
Nombre de participants prévus	50	
5 heures par client	250 heures	
Honoraires par heure	35 \$	
Frais, droits et honoraires prévus :		<b>8 750 \$</b>
<b>Ateliers collectifs</b>		
Total du nombre d'heures maximal	50 heures	
Honoraires par heure	35 \$	
Frais, droits et honoraires prévus :		<b>1 750 \$</b>
<b>Frais de toutes les autres tâches administratives y compris l'élaboration des répertoires de compétences, les bases de données, les bulletins d'information, la présence aux réunions du comité, etc.</b>		
Total du nombre d'heures maximal	100 heures	
Honoraires par heure	20 \$	
<b>Frais, droits et honoraires prévus :</b>		<b>2 000 \$</b>
Total des frais prévus pour le consultant ou le coordonnateur		<b>12 500 \$</b>

## DONS FINANCIERS

ENSEIGNEMENT POSTSECONDAIRE ET FORMATION PROFESSIONNELLE	6 250 \$
ENTREPRISE ABC LIMITÉE	6 250 \$
<b>TOTAL</b>	<b>12 500 \$</b>

La majorité des projections de coûts sont calculées en fonction des dispositions financières prises pour des comités similaires d'adaptation de la main-d'œuvre.

### NOTES EN BAS DE PAGE :

- Poste de consultant ou de coordonnateur de la main-d'œuvre – Le titulaire de ce poste est payé selon le régime de la rémunération des services. Le poste ne doit pas être occupé par un employé du Comité. Aucun avantage social ne lui sera donc versé.
- Le présent budget ne représente que le financement en matière de fonctionnement du comité. Les besoins individuels ou collectifs qui sont indiqués seront établis séparément

## **ANNEXE B**

Le présent document est l'Annexe B de la charte de l'Entreprise ABC Limitée.

Les services que le Comité fournit sont les suivants :

- Réalisation et coordination du sondage sur les besoins et les compétences des participants.
- Établissement du calendrier des séances d'information en groupe pour les participants.
- Coordination et conduite de recherches d'emplois particuliers, ainsi que de séminaires ou d'ateliers de promotion professionnelle et de techniques d'entretien pour les participants.
- Séances individuelles d'orientation professionnelle visant à identifier les obstacles à l'emploi et à aider les participants à acquérir des techniques de préparation à l'emploi et de recherche d'emploi.
- Aide directe offerte aux participants en ce qui concerne la préparation ou la mise à jour des curriculum vitae.
- Traitement des renseignements et des activités des participants en toute confidentialité.

LE PRÉSENT CONTRAT est signé, dans la Ville de Winnipeg, dans la Province du Manitoba, ce 1<sup>er</sup> jour de mars 2003,

Entre :

LES CONSULTANTS EN MATIÈRE DE MAIN-D'ŒUVRE

(ci-après appelés les « consultants »)

D'UNE PART,

- et -

L'ENTREPRISE ABC LIMITÉE

(ci-après appelée la « cliente »)

D'AUTRE PART,

ATTENDU QUE la cliente s'efforce d'assurer les services de consultants en matière de main-d'œuvre pour les employés qu'elle a mis à pied,

ATTENDU QUE les consultants donnent l'assurance et la garantie qu'ils ont les compétences, les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires pour aider la cliente à atteindre ses objectifs de perfectionnement, et qu'ils sont désireux de conclure une entente avec elle;

ET ATTENDU QUE la cliente a besoin des services des consultants, et qu'elle est désireuse de conclure une entente avec eux;

POUR CES MOTIFS, compte tenu des engagements réciproques et de la situation mentionnés aux présentes, les parties conviennent mutuellement de ce qui suit :

1. La cliente convient de payer les consultants conformément à l'échéancier des paiements inclus dans l'Annexe A et faisant partie du présent contrat.
2. Durant la durée du présent contrat, les consultants conviennent de fournir les services décrits dans l'Annexe B et faisant partie du présent contrat.

3. La durée du présent contrat sera d'une période commençant le 1<sup>er</sup> mars 2003 et se terminant le 31 août 2003.
4. L'une ou l'autre des parties aux présentes peut résilier le présent contrat en tout temps, en donnant trois jours de préavis écrit à l'autre partie.
5. Les consultants, lorsqu'ils donnent un préavis écrit à la cliente ou le reçoivent de celle-ci, conviennent de lui fournir la totalité des renseignements et de la documentation qu'ils ont rassemblés ainsi que tous les rapports ou documents qu'ils ont préparés, accompagnés d'un rapport final et d'un relevé de compte à jour à la date de résiliation du contrat, dans les trois jours qui suivent la date à laquelle ils ont donné ou reçu le préavis écrit.
6. Tout préavis exigé ou pouvant être donné conformément au présent contrat sera remis aux parties par courrier recommandé affranchi, aux adresses suivantes :

a) les consultants:

Consultants en matière de main-d'œuvre  
123, rue Quelque Part  
Winnipeg (Manitoba)  
R1C 2P3

b) la cliente :

M. Jean Martin  
Gérant d'usine  
Entreprise ABC Limitée  
456, rue Nulle Part  
Winnipeg (Manitoba)  
R4C 5B6

Un tel préavis sera supposé être signifié et remis 48 heures après qu'il aura été posté dans une boîte à lettres publique.

7. En cas de résiliation, les consultants ne pourront faire aucune réclamation contre la cliente exceptée celle d'être payés conformément au travail accompli jusqu'à la date à laquelle la résiliation prend effet.

8. En cas de résiliation, la cliente ne pourra faire aucune réclamation contre les consultants exceptée celle de recevoir la totalité des renseignements et de la documentation qu'ils ont rassemblés ainsi que tous les rapports ou documents qu'ils ont préparés, accompagnés d'un rapport final et d'un relevé de compte à jour à la date à laquelle la résiliation prend effet. La cliente aura également le droit de recevoir des consultants une indemnité pour toute somme versée à une tierce partie en raison de l'abus de l'autorité des consultants conformément au présent contrat ou en raison de l'infraction de toute modalité du présent contrat par les consultants.
9. Les consultants ne seront pas, en vertu du présent contrat, des employés, des partenaires ni des agents de la cliente, ni des membres d'une entreprise commune avec la cliente, ni des membres du comité d'adaptation de la main-d'œuvre de l'Entreprise ABC Limitée. Les consultants sont et demeureront des entrepreneurs indépendants.

La cliente ne sera pas tenue responsable des retenues d'impôts à la source en ce qui concerne l'indemnité des consultants indiqués ci-dessous et ceux-ci ne seront pas tenus de veiller à ce que tous les paiements et impôts retenus soient faits aux autorités concernées.

Les consultants ne pourront faire aucune réclamation contre la cliente indiquée ci-dessous ni pour les paies de congé, les indemnités de congés payés, les prestations de retraite, les indemnités d'accidents du travail, les prestations d'assurance-emploi ni les avantages sociaux de quelle que sorte que ce soit, et ils leur incombent uniquement de prendre des mesures pour acquérir leurs propres indemnités ou prestations.

10. Les parties aux présentes conviennent que le présent contrat n'est qu'un contrat de services, que les consultants n'auront pas l'autorité légale de passer des contrats au nom de la cliente ni de la lier à tout autre contrat de services et que la cliente ne peut être tenue responsable, sauf dispositions contraires prévues ci-après, des services fournis en exécution du présent contrat.
11. Les consultants s'engagent à maintenir la confidentialité des renseignements de la cliente et de toute autre donnée confidentielle concernant le présent contrat.

12. Les consultants seront les seuls conseillers travaillant en vertu du présent contrat.
13. Le présent contrat n'est pas cessible par ni l'une ni l'autre des parties aux présentes sans le consentement par écrit de l'une ou l'autre partie.
14. Le désistement par l'une des parties aux présentes ou la violation de toute disposition du présent contrat par l'autre ne s'appliquera pas et ne sera pas interprétée comme une renonciation permanente.
15. Toutes les clauses du présent contrat lieront toutes les parties indiquées dans le présent contrat et leurs héritiers, leurs successeurs et leurs ayants droit.
16. Aucun avenant, changement ou modification du présent contrat ne sera valide à moins qu'il ne soit rédigé par écrit et signé par les parties aux présentes.
17. Le présent contrat et toutes ses annexes constituent un contrat ou une entente entre les parties, et tous les contrats, ententes et représentations antérieurs sont résiliés et annulés dans leur totalité par le présent contrat et ne seront plus en vigueur.
18. Si l'une des clauses du présent contrat, ou toute partie correspondante, est censée être invalide et inexécutable, le reste du présent contrat demeurera en vigueur.
19. Les lois du Manitoba régiront la validité du présent contrat, l'établissement de ses modalités et l'interprétation des droits et responsabilités qu'il contient.

EN FOI DE QUOI les parties ont exécuté le présent contrat à la date mentionnée au début du contrat.

Pour les consultants :

POUR : \_\_\_\_\_

Témoin : \_\_\_\_\_

Pour la cliente :

POUR : \_\_\_\_\_

Témoin : \_\_\_\_\_

## **Annexe A**

### **Échéancier des paiements**

Afin d'indemniser entièrement les consultants des services rendus conformément au présent contrat, la cliente devra leur payer les sommes suivantes :

**SERVICES INDIVIDUALISÉS DE COUNSELING ET DE PRÉSENTATION : 35 \$ de l'heure jusqu'à un maximum de 5 heures par client, sans dépasser 50 clients. (50 x 5 heures = 250 heures @ 35 \$ = 8 750 \$). Sous réserve de l'approbation du Comité, tout excédent ou solde d'heures non utilisées peut être attribué aux clients qui requièrent davantage de temps.**

**Ateliers de groupe – 35 \$ de l'heure jusqu'à un maximum de 50 heures. (50 heures @ 35 \$ = 1 750 \$)**

Offre et réalisation de toutes les autres tâches administratives y compris l'élaboration d'un répertoire des compétences, d'une base de données et du bulletin d'information, la participation aux réunions du Comité, etc., 20 \$ de l'heure, jusqu'à un maximum de 120 heures. (100 heures @ 20 \$ = 2 000 \$)

- 1) Les consultants devront remettre chaque mois leurs factures à la cliente, en les communiquant à la personne suivante :

M. Jean Martin  
Gérant d'usine  
Entreprise ABC Limitée  
456, avenue Nullepart  
Winnipeg (Manitoba)  
R4C 5B6

- 2) La facture devra être rédigée par écrit et satisfaire la cliente autant au point de vue présentation qu'au point de vue contenu. Les consultants devront fournir à la cliente les documents d'appui, les pièces justificatives, les relevés et les reçus qu'elle leur demandera.
- 3) La cliente devra s'efforcer de payer aux consultants tous les frais, droits et honoraires qui leur sont dus dans les 30 jours suivant la réception et l'approbation de la facture et des documents d'appui exigés conformément au paragraphe 2).
- 4) Les droits, frais et honoraires facturés qui ne sont pas payés par la cliente dans les 45 jours suivant la réception et l'approbation de la facture porteront intérêts à partir du 45<sup>e</sup> jour au taux préférentiel en vigueur pour la période en question.
- 5) Le total des frais et dépenses payés conformément au présent contrat ne devra pas excéder (12 500 \$).

## ANNEXE B

Les services fournis par les consultants sont les suivants :

- Effectuer et surveiller le sondage sur les compétences et les besoins des participants.
- Établir le calendrier des séances d'information en groupe pour les participants.
- Coordonner et offrir divers ateliers et séminaires de recherche d'emplois particuliers, d'orientation professionnelle et de formation en techniques d'entretien pour les participants.
- Offrir des séances individuelles de consultation et d'orientation professionnelle afin d'identifier les obstacles à l'emploi et aider les participants à acquérir des aptitudes au travail et des stratégies de recherche d'emploi.
- Participer directement avec les participants à la préparation et à la mise à jour des curriculum vitae.
- Élaborer des possibilités de formation axées sur les compétences pour les participants, ainsi que trouver des sources de financement possibles.
- Aider les participants à faire correspondre leurs compétences avec les options de recyclage professionnel existantes, y compris les occasions de travail indépendant.
- Rassembler des renseignements sur le marché du travail pour les participants en ce qui a trait aux possibilités d'emploi, aux exigences en matière de compétences et à d'autre information professionnelle.
- Fournir des services d'aide au placement - possibilités d'emploi et carrières - à tous les participants.
- Offrir aux participants un soutien personnel continu et un appui en matière d'adaptation de la main-d'œuvre en donnant suite à leurs préoccupations et à leurs problèmes de base et, si nécessaire, en les orientant vers un organisme approprié de services communautaires pour plus d'aide.
- Établir des liens avec le directeur du Winnipeg Employment Centre et du Centre de perfectionnement des ressources humaines du Canada qui est le centre de liaison pour l'offre des services d'emploi et de formation du gouvernement provincial, dont des services de counseling d'emploi,

d'évaluation, de sélection et de renvoi à diverses occasions d'emploi et de formation.

- Rédiger les bulletins d'information du Comité et les distribuer à tous les participants.
- Tenir des dossiers sur les participants portant sur tous les services offerts, sur la formation, sur les activités éducatives et sur les activités relatives à l'emploi, et tenir le comité au courant des progrès de tous les participants au cours des réunions du comité.
- Respecter le caractère strictement confidentiel des renseignements et des activités des participants.

## **Partie 3 : STRUCTURE DU COMITÉ**

- 3.1..... Généralités
- 3.2..... Représentants des employés
- 3.3..... Représentants de l'employeur
- 3.4..... Membres d'office
- 3.5..... Présidence
- 3.6..... Aide des Services d'aide à  
l'adaptation de la main-d'œuvre de  
Travail et Immigration Manitoba
- 3.7..... Autre aide gouvernemental

**3.1 Généralités**

**Notes**

Le comité d’adaptation de la main-d’œuvre fournit un moyen immédiat, simple, démontré et rentable de faire face aux défis causés par la fermeture d’usine ou par des mises à pied. Ce comité dépend de la participation active des représentants autant de l’employeur que des employés, mais il s’avère plus efficace lorsque les employés participent activement et avec enthousiasme à ses travaux.

Le comité d’adaptation de la main-d’œuvre est normalement composé d’un nombre égal de représentants de l’employeur et des employés. Toutefois, avec l’approbation de toutes les parties, la composition finale du comité peut être changée de façon à tenir compte de circonstances particulières.

La sélection et le rôle des représentants du comité sont abordés dans les parties suivantes, mais il faut souligner qu’une représentation continue est essentielle. Le comité ne fera de progrès que si toutes les sphères de responsabilité sont présentes et totalement informées de leurs obligations. Tous les membres doivent avoir chacun un remplaçant également bien informé afin que les travaux du comité puissent se poursuivre si le remplaçant est tenu d’assister à une réunion.

Une réunion au cours de laquelle les membres détenant des renseignements nécessaires sont absents ne permet pas d’accomplir quoi que ce soit et n’est qu’une perte de temps pour tout le monde.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Notes

### 3.2 Représentants de l'employeur

Les représentants de l'employeur doivent inclure des personnes ayant suffisamment d'autorité pour prendre des décisions au cours des réunions du comité que l'entreprise appuiera. Le directeur directement responsable des employés touchés devrait siéger au comité.

Les représentants de l'employeur contribuent les éléments suivants durant les discussions du comité, en plus de leurs aptitudes en gestion.

- Connaissances de l'industrie
- Connaissance de la main-d'œuvre concernée
- Connaissance de la situation du marché du travail
- Relations établies avec d'autres employeurs
- Capacité d'autoriser et de mettre en œuvre les mesures approuvées par le comité.

### 3.3 Représentants des employés

Les représentants des employés jouent un rôle très important dans le processus d'adaptation. Ils contribuent les points forts suivants au comité :

- Soutien et coopération du syndicat lorsque les employés sont syndiqués.
- Expérience du milieu du travail.



## Partie 3 : Structure du Comité

---

### Notes

Les membres d'office fournissent leur expertise et leurs conseils lors des discussions du comité et, par conséquent, participent au processus de décision, mais ils n'ont pas le droit de vote lorsque le comité doit se prononcer sur une motion.

Les représentants des services gouvernementaux surveilleront la fourniture des services qui relèvent de leur compétence.

### 3.5 Présidence

Les représentants, en collaboration avec les représentants gouvernementaux, décideront de la manière dont le comité sera présidé. La présidence peut être assurée de l'une des manières suivantes :

- des représentants des employés (syndicat) et de l'entreprise co-président les réunions, avec des responsabilités alternantes;
- des consultants du gouvernement provincial, à titre de président ou d'animateur;
- un président d'entreprise;
- un président de syndicat.
- un président indépendant élu, provenant de l'extérieur de l'organisme lorsque la situation l'exige.



## Partie 3 : Structure du Comité

---

### Notes

Comme indiqué antérieurement, lorsqu'une situation de fermeture d'usine ou de mise à pied est identifiée, un consultant des Services d'aide à l'adaptation de la main-

d'œuvre est immédiatement désigné dans le but de promouvoir et de coordonner la formation d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre. Une fois le comité établi, le consultant désigné des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre fournira divers services permanents tels les suivants :

- Veiller à la convocation de réunions ordinaires et spéciales.
- Aider à choisir un président.
- Orienter le président en ce qui concerne les responsabilités et exigences.
- Promouvoir un modèle approprié de fourniture de services.
- Fournir une aide technique et des conseils.
- Identifier les consultants qui ont l'expertise technique nécessaire.
- Élaborer et négocier des ententes de partage des coûts avec les intervenants concernés.
- Faciliter l'accès du comité aux autres programmes et services locaux, provinciaux ou fédéraux.





## **Partie 4 : RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU COMITÉ**

- 4.1 ..... Le comité
- 4.2 ..... Le président
- 4.3 ..... Le porte-parole du comité
- 4.4 ..... Rôle des membres du comité
- 4.5 ..... Consultants gouvernementaux et  
externes
- 4.6 ..... Durée du comité
- 4.7 ..... Engagement des membres du comité en  
matière de temps



## Partie 4: Rôle et responsabilités du président et des membres du comité

---

### Notes

#### 4.1 Le comité

Le rôle du comité est de travailler en équipe pour atteindre l'objectif déclaré d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre, c'est-à-dire le réemploi ou le recyclage des travailleurs touchés en perturbant le moins possible leur vie et leur salaire. Afin d'atteindre cet objectif, le président et tous les membres du comité doivent travailler ensemble, tout en exerçant des fonctions et responsabilités particulières.

#### 4.2 Le président

La principale responsabilité du président est de coordonner et de guider les discussions du comité de façon à permettre aux parties de planifier et de mettre en œuvre un programme d'adaptation. Pour cela, il faut atteindre une certaine cohésion qui encouragera tous les membres du comité à travailler en collaboration. L'aptitude du président à favoriser des discussions auxquelles tous les membres participent au cours d'une situation qui peut être tendue, voire potentiellement hostile, est essentielle au succès du comité.

Avec l'aide des consultants gouvernementaux, le président est également chargé de veiller à la réalisation des fonctions suivantes :

## Partie 4: Rôle et responsabilités du président et des membres du comité

---

### Notes

- Assurer la conduite générale des réunions y compris leur convocation, l'ordre du jour et le choix d'un lieu adéquat.
- Veiller à ce qu'un procès-verbal fidèle soit pris à chaque réunion. Le président peut rédiger le procès-verbal, demander à un membre d'être secrétaire ou fournir le personnel de secrétariat.
- Coordonner les processus administratifs comme la distribution de l'ordre du jour, les procès-verbaux, les rapports, la correspondance, etc.
- Travailler avec le consultant des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre afin de s'assurer que les contrats signés sont correctement rédigés et approuvés.
- Travailler avec les consultants des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre et d'Éducation et Jeunesse Manitoba afin de s'assurer d'avoir des rapports financiers exacts et de produire les rapports financiers et revendications exigés.
- Aider à assurer la production et la distribution des rapports exigés y compris les rapports finals.
- Être le porte-parole du comité. (Voir la parties 4.3)

### 4.3 Porte-parole du comité

Habituellement, le président est le porte-parole du comité. Si le président est un consultant gouvernemental ou si le comité le désire, un autre porte-parole parmi les membres de la direction ou des employés peut être nommé. Le porte-parole nommé est chargé de faire toutes les déclarations publiques au nom du comité et de répondre à toutes les demandes des médias.

Bien qu'un porte-parole désigné doive être prêt à répondre aux questions sur tous les aspects des travaux du comité, il peut incomber à un membre du comité, comme le président d'un sous-comité pertinent, de donner une réponse plus détaillée à une question particulière.

### 4.4 Rôle des membres du comité

Les membres du comité jouent le rôle le plus important dans le processus d'adaptation proprement dit. Ce sont eux qui prennent les décisions. Il leur incombe de décider de la meilleure manière de réaliser le réemploi des travailleurs touchés au cours du mandat du comité. Ils doivent décider s'ils participent à tous les aspects du processus d'adaptation ou s'ils font partie d'un organisme coordonnateur entre les spécialistes de la communauté et les employés.

## Partie 4: Rôle et responsabilités du président et des membres du comité

---

### Notes

Les membres du comité ont de vastes connaissances et beaucoup d'expérience en ce qui concerne le lieu de travail, l'industrie, la communauté et les employés. Les membres du comité devraient faire confiance à cette expérience et cette connaissance collective et miser sur elles. Ils ne doivent pas sous-estimer leur capacité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan efficace. Ils doivent être en mesure de cerner les problèmes des employés, d'élaborer des réponses efficaces et de concrétiser ces réponses.

Les responsabilités des membres du comité comprennent les suivantes (élaborées plus en détail, de la partie 7 à la partie 10) :

- Défendre les intérêts du comité et obtenir l'agrément des employés.
- Établir les questions et les objectifs de la manière dont ils sont perçus par ceux qu'ils représentent.
- Établir de bonnes communications avec tous les employés comme le décrit la partie 7.
- Élaborer un plan d'action visant à aider les employés comme le décrit la partie 8.
- Avec l'assistance des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre, identifier les ressources existantes.
- Veiller à la prestation des services requis d'une manière qui satisfait les besoins des employés, comme le décrit la partie 9.

## Partie 4: Rôle et responsabilités du président et des membres du comité

- Évaluer les activités afin de déterminer si le plan d'action atteint ses objectifs, comme le décrit la partie 10.
- Modifier le plan d'action lorsque nécessaire.
- Mettre fin aux rumeurs et à la mésinformation sur le lieu de travail.

### Notes

### 4.5 Consultants gouvernementaux et externes

Les rôles et responsabilités des consultants des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre et d'autres consultants gouvernementaux en ce qui concerne les travaux du comité sont décrits aux parties 3.6 et 3.7, alors que ceux des coordonnateurs d'emploi et des consultants en matière de main-d'œuvre recrutés sont décrits à la partie 9. Bien que les consultants recrutés contribuent leur expérience et leur expertise au cours des délibérations du comité, il faut se rappeler que la responsabilité finale des activités du comité incombe aux membres.

### 4.6 Durée du comité

La durée prévue du mandat du comité sera établie dans la Charte et déterminée par des facteurs comme les délais d'exécution existants, le nombre d'employés touchés et la période au cours de laquelle les mises à pied auront lieu.

## Partie 4: Rôle et responsabilités du président et des membres du comité

---

### Notes

La durée établie du comité sera revue avant qu'elle ne s'achève et rectifiée si nécessaire en fonction des circonstances.

### 4.7 Engagement des membres du comité en matière de temps

Habituellement, les réunions du comité ont lieu pendant les heures de travail et durent une ou deux heures.

Le nombre et la fréquence des réunions sont déterminés en fonction de la situation particulière. Toutefois, dans la plupart des cas, les travaux du comité sont prioritaires. Au début, lorsque le plan d'action est élaboré, le comité peut juger nécessaire d'organiser des réunions une fois par semaine. Une fois le programme d'adaptation établi, le comité peut espacer les réunions et les prévoir qu'une fois par mois, en prévoyant des réunions supplémentaires convoquées au besoin pour des cas particuliers.

## **Partie 5 : SOLUTIONS DE RECHANGE DE LA FERMETURE OU RÉDUCTION DES EFFECTIFS**

- 5.1 ..... Le plan d'adaptation :  
première tâche
- 5.2 ..... L'évaluation des  
solutions de rechange  
possibles
- 5.3 ..... La fermeture et ses  
solutions de rechange
- 5.4 ..... L'adaptation de la main-  
d'œuvre et ses solutions  
de rechange
- 5.5 ..... La priorité du comit





**Notes**

Le comité ne peut juger si toutes les solutions de rechange réalisables ont été envisagées que s'il comprend bien la raison de la fermeture.

Si les représentants de l'entreprise ne sont pas en mesure de fournir les renseignements exigés, le comité peut envisager de retenir les services d'un consultant financier externe qui lui fournira son opinion d'expert et effectuera une analyse des possibilités s'offrant au comité en matière de solutions de rechange. Cette étape est dispendieuse et exige la coopération de la direction de l'entreprise, mais elle peut aider le comité à déterminer s'il lui est possible d'avoir recours à des solutions de rechange réalisables.

#### **5.4 La réduction des effectifs et ses solutions de rechange**

La réduction des effectifs, ou la mise à pied des employés sans fermeture, peut être envisagée pour un certain nombre de raisons y compris les suivantes :

- Réduction de la demande d'un produit ou de services.
- Abandon d'un produit ou d'un service.
- Progrès techniques rendant certaines catégories d'emploi excédentaires.
- Fusion de sites de travail multiples.





## **Partie 6 : RÉUNIONS DU COMITÉ**

6.1.....	Éléments clefs d'une réunion efficace
6.2.....	Procès-verbal
6.3.....	Confidentialité
Annexe A .....	Modèle d'ordre du jour
Annexe B .....	Techniques de gestion des conflits
Annexe C .....	Modèle de procès-verbal



## PARTIE 6 : RÉUNIONS DU COMITÉ

---

### Notes

- en veillant à ce que les commentaires soient brefs et pertinents;
- en ne commençant pas de conversations avec les autres membres pendant les réunions;
- en adressant tous les commentaires au président et non aux autres membres du comité.

4. Il faut s'entendre sur les mesures à prendre. Les discussions doivent être menées à bien et une entente conclue en ce qui concerne ce qui doit être fait et quand, comment, où et par qui cela sera fait. Une fois l'entente conclue, tous les membres du comité, quel que soit leur point de vue pendant la discussion, sont censés appuyer la décision prise collectivement par le comité.

La réunion la plus efficace est celle qui favorise l'échange d'idées, qui encourage tous les membres à faire part de leurs commentaires et qui se conclut par consensus. La manière dont le comité arrivera à un consensus variera en fonction du style du président, du but de la réunion ou des sujets discutés. L'Annexe B de cette partie décrit les techniques de gestion des conflits qui peuvent aider à résoudre les questions litigieuses.

Comme il est indiqué plus haut, les représentants gouvernementaux prennent part aux discussions, donnent des conseils et encadrent la prestation des programmes relevant de



### Notes

Il existe divers styles de procès-verbal, mais ils doivent tous contenir les éléments suivants, quel que soit leur style.

- Date et lieu de la réunion.
- Noms de toutes les personnes qui assistent à la réunion.
- Approbation du procès-verbal précédent, y compris toutes les corrections nécessaires.
- Questions découlant des procès-verbaux précédents.
- Réception des rapports des sous-comités et des consultants.
- Nouvelles questions à discuter.
- Date et lieu de la prochaine réunion.

Les procès-verbaux sont également un moyen de communication et peuvent être affichés ou remis à tous les travailleurs pour qu'ils en prennent connaissance.

Un modèle de procès-verbal est fourni à l'Annexe C de cette partie.

### 6.3 Confidentialité

Le comité décidera des renseignements discutés qui doivent demeurer confidentiels et tous les membres du comité devront protéger la confidentialité de ces renseignements. Les fuites de renseignements confidentiels entraînent des rumeurs et empêchent les membres du comité de travailler ensemble de manière constructive.



# **COMITÉ D'ADAPTATION DE LA MAIN D'ŒUVRE DE L'ENTREPRISE ABC LIMITÉE**

*Réunion n° 2  
LE JEUDI 20 MARS 2003  
À 12 h  
123, rue Quelque Part  
Winnipeg*

## **ORDRE DU JOUR**

---

- 1) ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION N° 2 – ÉTUDE ET APPROBATION**
- 2) PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION N° 1 – ÉTUDE ET APPROBATION**
- 3) MISE À JOUR CONCERNANT LA FERMETURE OU LES MISES À PIED**
- 4) RAPPORT DES CONSULTANTS EN MATIÈRE DE MAIN D'ŒUVRE**
- 5) ÉTUDE DES POINTS PRIORITAIRES**
- 6) AUTRES QUESTIONS**
- 7) DATE DE LA PROCHAINE RÉUNION**



## TECHNIQUES DE GESTION DES CONFLITS

Il existe cinq styles de gestion des conflits : la compétition, l'évitement ou l'atermoiement, l'adaptation, le compromis et la collaboration. La collaboration, c'est-à-dire « ni vainqueur, ni vaincu », est le style qui est le plus efficace pour les comités d'adaptation. La collaboration s'entend d'une situation où les deux parties s'efforcent ensemble de trouver une solution à un problème dont les résultats satisferont les deux parties. Cette méthode tend à analyser le conflit en profondeur afin d'essayer d'en comprendre la cause profonde et la position de l'autre partie. Cela permet aux deux parties de trouver des solutions nouvelles et créatives à la situation créée par l'adaptation.

La collaboration est une approche coopérative, mais également affirmative. Elle encourage les parties en conflit à trouver ensemble des solutions qui répondent aux besoins ou atteignent l'objectif des deux parties. La collaboration, si elle est réussie, devrait donc résulter en une situation sans vainqueur ni vaincu pour les deux parties.

Souvent la collaboration résulte en des solutions très créatives, car cette méthode de résolution des problèmes est la seule façon pour les deux parties de satisfaire les besoins visés. Le processus peut comprendre des discussions, des analyses en profondeur du problème, etc., ainsi que de nombreuses communications entre les parties en conflit.

### **Avantages**

- En cas de succès, les deux parties seront heureuses des résultats obtenus.
- Elle peut favoriser l'esprit d'équipe.
- Elle peut résulter en des solutions très créatives qui profiteront au comité d'adaptation.
- Elle peut améliorer les relations entre les parties par le biais de l'écoute, du dialogue et du respect mutuel.

### **Inconvénients**

- Elle peut prendre beaucoup de temps et exiger des efforts des deux parties.
- Elle ne réussira pas si l'une ou l'autre des parties insiste pour utiliser son pouvoir (compétition) en vue de résoudre le conflit.
- Elle exige des deux parties d'avoir des aptitudes de base à communiquer et d'être prêtes à les utiliser.

### **Quand l'utiliser**

- Lorsque la constitution d'une équipe est hautement prioritaire.
- Lorsqu'il existe un fort engagement pour atteindre les buts et pour avoir de bonnes relations avec l'autre partie.

- Lorsque les situations de conflit servent à trouver des solutions créatives.

#### **Quand ne pas l'utiliser**

- Lorsqu'une décision doit être prise immédiatement et qu'il n'y a pas assez de temps pour avoir recours à la collaboration.
- Lorsque l'une des parties insiste pour utiliser une approche compétitive fondée sur le pouvoir afin d'atteindre son but.
- Lorsque le point en litige est de petite importance et que le temps à consacrer à la collaboration n'est pas justifié.

Le style de gestion coopérative encourage un type de réunion appelé « échange ». Au cours d'une réunion de ce type, le président et les représentants des employés et de l'employeur discutent de solutions et les élaborent pour le processus d'adaptation. La discussion a lieu entre tous les participants et n'est pas dominée par le président. Au cours du processus du comité d'adaptation de la main-d'œuvre, les consultants des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre participent à la discussion et donnent des conseils et des consignes, mais ne peuvent participer à la prise des décisions finales du comité.

# **COMITÉ D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DE L'ENTREPRISE ABC LIMITÉE**

## **RÉUNION N° 1**

Réunion tenue le jeudi 6 mars 2003, à 9 h, dans les locaux de l'Entreprise ABC Limitée, 123, rue Quelque Part, Winnipeg.

Présences :

Mary Bugle

Jack Diamond

John Smith

Denise Winter

Jane Snow, consultante en matière de main-d'œuvre

Anna Fuller, Travail et Immigration Manitoba

Elsie Berthelette, Enseignement postsecondaire et Formation professionnelle  
Manitoba

### **1. ORDRE DU JOUR :**

L'ordre du jour a été revu et approuvé tel que rédigé.

### **2. PROCÈS-VERBAL :**

Le procès-verbal a été revu et approuvé tel que rédigé.

### **3. MISE À JOUR CONCERNANT LA FERMETURE D'USINE OU LES MISES À PIED**

- 15 salariés ont cessé leurs fonctions, 10 autres le feront avant le 15 mai 2003
- 20 salariés horaires ont cessé leurs fonctions, 15 autres le feront avant le 15 mai 2003
- 5 salariés horaires ont démissionné cette semaine – ont trouvé un autre emploi

### **4. RAPPORT DE LA CONSULTANTE EN MATIÈRE DE MAIN- D'ŒUVRE**

Jane a fourni le rapport suivant :

- Préparation d'un autre bulletin d'information à distribuer.
- Bulletin d'information à publier mensuellement au début de chaque mois.
- Nécessité d'ajouter une période de questions et réponses pour tous les employés.
- Début immédiat d'un service de carrière et de transition pour tous les membres du personnel.
- Nécessité d'indiquer à tous les employés que le comité n'existe que jusqu'au 31 août 2003.
- Visite d'agents de l'Assurance-emploi venant avec des demandes d'A-E le 10 mars 2003.
- Nécessité de faire remplir les demandes d'A-E et de les ramasser avant le 17 mars 2003.

## 5. AUTRES QUESTIONS

Aucune.

## 6. DATE DE LA PROCHAINE RÉUNION

La prochaine réunion a été fixée au jeudi 20 mars 2003, à 9 h, dans les locaux de l'Entreprise ABC Limitée, 123, rue Quelque Part.

### Points prioritaires :

	QUI	QUOI	D'ICI	TERMINÉ
1	Jane Snow	Préparation du bulletin d'information – remise du bulletin aux membres du comité pour étude avant son envoi.	A étudier d'ici le 27 mars 2003	

## **Partie 7 : COMMUNICATION**

- 7.1 ..... Stratégie de communication
- 7.2 ..... Première réunion avec les employés
- 7.3 ..... Communication des employés avec le comité
- 7.4 ..... Communication du comité avec les employés

**Notes**

**7.1 Stratégie de communication**

Les communications entre le comité et les employés sont essentielles au succès d'un programme d'adaptation de la main-d'œuvre. Des communications efficaces, continues et bilatérales entre le comité et tous les employés concernés doivent être établies immédiatement. Le comité ne peut pas répondre adéquatement aux besoins et aux préoccupations des employés s'il ne sait pas exactement ce que sont ces besoins et ces préoccupations. Les employés ne peuvent pas profiter des possibilités fournies par le comité s'ils ne connaissent pas les programmes offerts et la manière d'en profiter.

Les réunions individuelles de type « assemblée locale » sont le meilleur moyen d'établir des communications. Avec la collaboration de l'employeur, ces réunions sont plus efficaces lorsqu'elles ont lieu pendant les heures de travail. Leur nombre dépendra de la situation de travail particulière, mais elles devraient avoir lieu aussi souvent et dans autant d'endroits que nécessaires pour permettre aux employés d'y assister.

**7.2 Première réunion avec les employés**

La première réunion avec les employés est très importante. Le fait d'établir de bonnes communications au cours de cette réunion permettra d'assurer un haut niveau



## PARTIE 8: CONCEPTION DE PLANS D'ACTION

---

### Notes

- Établissement des moyens qui permettront aux travailleurs de communiquer avec le comité. (voir la partie 7.3)
- Détails sur la manière dont le comité prévoit communiquer avec les travailleurs. (Voir la partie 7.4)
- Suffisamment de temps pour encourager les employés à faire part de leurs questions et préoccupations.
- Rappel de la nature destructive des rumeurs et encouragement à éviter la divulgation de renseignements non confirmés.

La réunion devrait se terminer sur une note positive en faisant ressortir que l'objectif du comité est de répondre aux besoins des employés en perturbant leur vie le moins possible.

### 7.3 Communication des employés avec le comité

Le comité doit fournir aux employés autant de moyens que possible de communiquer aisément avec lui tout au long du processus d'adaptation. La plupart des communications entre les employés et leurs représentants se feront face-à-face. Il faut prévoir des commentaires publics et privés. Lorsque les contacts directs seront difficiles en raison de sites de travail ou d'équipes de travail multiples, il faut prévoir divers moyens de communications.



### Notes

Les émotions sont souvent très intenses durant le processus d'adaptation de la main-d'œuvre, et les membres du comité peuvent recevoir des commentaires agressifs ou hostiles. Ce type de commentaires ne devrait pas être pris comme des attaques personnelles, mais ils ne devraient pas non plus être totalement laissés de côté. Les commentaires hostiles indiquent souvent un besoin qui n'est pas exprimé de manière appropriée.

### **7.4 Communication du comité avec les employés**

Il est également primordial que le comité établisse et entretienne une communication appropriée avec les employés. Les techniques pour obtenir une communication appropriée avec la main-d'œuvre dépendront d'un grand nombre de circonstances locales, mais elles peuvent également inclure les suivantes :

- Établir un lieu où l'information récente est toujours offerte. Il peut s'agir d'un ou de plusieurs tableaux d'affichage situés en un endroit auquel les travailleurs ont facilement accès.
- Fournir des renseignements écrits dans toutes les langues pertinentes s'il y a un problème de langue.



## **Partie 8 : CONCEPTION DE PLANS D'ACTION**

- 8.1.....Qu'est-ce qu'un plan  
d'action?
- 8.2.....Modèles de prestation de  
services
- 8.3.....Comment commencer?
- 8.4.....Sondage auprès des  
employés
- 8.5.....Répertoire général des  
compétences
- 8.6.....Employeurs éventuels
- 8.7.....Limite en matière de  
participation
- 8.8.....Fourniture des services
- Annexe A .....Modèle de plan d'action
- Annexe B .....Modèle de sondage sur  
les besoins des employés
- Annexe C .....Modèle de lettre aux  
employeurs possibles
- Annexe D .....Modèle d'annonce



**Notes**

**8.2 Modèles de fourniture de services**

Selon le nombre de travailleurs concernés, les fonds existants, l'utilisation de l'aide externe (voir la partie 9), il est possible d'utiliser un ou plusieurs modèles de fourniture de services suivants. Ces modèles sont fondés sur le lieu principal des activités du comité et la fourniture des services.

1. Un service de l'usine exploité dans les installations de l'employeur.
2. Un service syndical utilisant les installations et les services du syndicat.
3. Une activité de façade utilisant des espaces commerciaux loués.
4. L'utilisation d'espaces gouvernementaux disponibles.

Le consultant en matière de main-d'œuvre vous fournira des conseils sur le modèle de fourniture de services qui sera le mieux adapté à la situation présente.

**8.3 Comment commencer?**

L'élaboration d'un plan d'action doit commencer immédiatement, car plus le comité commence le processus tôt après la fermeture de l'usine ou les mises à pied annoncées, plus il obtiendra de meilleurs résultats. Il faut utiliser la période qui précède la fermeture de l'usine ou les mises à pied



## PARTIE 8: CONCEPTION DE PLANS D'ACTION

---

### Notes

Le consultant en matière de main-d'œuvre fournira un questionnaire que l'on peut utiliser sans le modifier ou en le modifiant au besoin. Ce document peut fournir des renseignements sur les éléments suivants :

- Coordonnées personnelles des employés.
- Niveau d'éducation.
- Compétences acquises et documentées de certificats professionnels, etc.
- Compétences non documentées de titres professionnels, y compris les connaissances linguistiques.
- Antécédents professionnels.
- Travail souhaité.
- Formation souhaitée.
- Services visés y compris la rédaction du curriculum vitae, la recherche d'emploi et l'entrevue d'emploi.
- Renseignements souhaités y compris ceux sur les prestations d'assurance-emploi, du Régime de pensions du Canada, de la Sécurité de la vieillesse et des pensions de retraite.
- Counseling financier ou familial requis.

Il est essentiel que tous les employés reçoivent, remplissent et retournent un questionnaire. Si le processus de sondage est incomplet, les services fournis pourraient l'être aussi. La première étape d'une réponse complète est une distribution complète. La méthode de distribution des questionnaires du sondage dépendra des circonstances locales.



**Notes**

Les listes devraient indiquer les employés selon le niveau le plus élevé atteint.

**8.6 Employeurs éventuels**

Une fois que le répertoire général des compétences des travailleurs concernés est préparé, il est possible de dresser une liste des employeurs éventuels. Les représentants de l'employeur jouent là un rôle clef. La liste peut être dressée à partir des données suivantes : noms des relations d'affaires de l'entreprise, information sur la main-d'œuvre fournie par les répertoires des ministères de l'Éducation, de la Formation professionnelle et de la Jeunesse, du Développement des ressources humaines du Canada et de l'Industrie, du Commerce et des Mines du Manitoba, par les listes de la Chambre de commerce, par l'information provenant des associations professionnelles et des affiliations syndicales, etc. La liste devrait également inclure les noms et coordonnées des personnes qui sont responsables des ressources humaines au sein de ces organismes.

Lorsque la liste est terminée, une ébauche de lettre peut être rédigée à l'intention des employeurs qui sont les plus susceptibles d'avoir besoin des compétences des travailleurs confrontés à une mise à pied. La lettre devrait être adressée au directeur général, au directeur de l'usine ou au directeur des ressources humaines. Elle devrait inclure les renseignements suivants :



**Notes**

**8.7 Limite en matière de participation**

Un membre du comité ou un coordonnateur d'emploi à forfait peut trouver des occasions d'emploi et recommander les travailleurs. Le coordonnateur d'emploi peut organiser une entrevue, mais cela se fait en général directement entre l'employeur et le travailleur. Le nouvel employeur fait une offre d'emploi directement au travailleur qui, lorsqu'il accepte le poste, doit avertir le comité afin que celui-ci puisse mettre ses registres à jour.

Le comité peut préparer l'employé en ce qui a trait aux occasions d'emploi en l'aidant à rédiger un curriculum vitae et en lui donnant des conseils quant aux techniques d'entrevue d'emploi. Il peut également l'aider à effectuer la transition vers un nouvel emploi en faisant en sorte qu'il quitte son poste avant la date prévue ou en facilitant d'autres exigences.

**8.8 Prestation des services**

La partie D du présent manuel fournit des renseignements en détail sur la manière de déterminer les services exigés, leur priorité et leur fourniture.





PLAN D'ACTION DU COMITÉ D'ADAPTATION  
DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES EMPLOYÉS  
DE L'ENTREPRISE ABC LIMITÉE

ACTIVITÉ	DATE
Réunion d'organisation	Le 6 mars 2003
Contrat avec le consultant en matière de main-d'œuvre	Le 10 mars 2003
Démarches concernant les espaces de bureau	Seulement si cela s'applique
Distribution du sondage auprès des employés par le consultant	Le 20 mars 2003
Réunion du comité	Le 20 mars 2003
Assemblée locale pour tous les employés	Le 25 mars 2003







# L'Entreprise ABC Limitée va fermer son usine de Winnipeg

Cette unité de production va cesser ses activités le 30 avril 2003, après 25 ans de travail ininterrompu. L'Entreprise a un historique de ventes d'exportation outre-mer, a adopté des programmes de fabrication sans gaspillage et a établi des relations de longue date avec des fournisseurs de premier plan. En raison de cette fermeture d'usine, 75 employés qualifiés ayant de longs états de service vont se trouver au chômage et vont devoir trouver un autre emploi.

Le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre de l'Entreprise ABC Limitée, autorisé à aider les employés grâce au processus de transition en matière d'emploi, vous demande de l'aider à accéder au marché voilé du travail en lui fournissant des renseignements sur les occasions d'emploi directement à la source.

Voici une vue d'ensemble de nos employés dévoués et qualifiés :

<b><u>Employés à salaire horaire</u></b>		<b><u>Employés salariés</u></b>	
Personnel de distribution	8	Comptable	1
Opérateurs d'outillage de production	18	Administrateurs	5
Personnel du contrôle de la qualité	8	Ingénieurs	2
Personnel du service d'entretien	4	Facilitateurs & superviseurs	8
Compagnons mécaniciens industriels	5	Directeurs de service	4
Compagnons machinistes industriels	1	Dessinateur	1
Compagnons électriciens industriels	4	Directeur d'usine	1
		Ordonnanciers de la production	2
		Techniciens	2
		Coordonnateur de la formation	1

Si vous avez ou prévoyez avoir besoin, dans votre organisation, de personnes détenant les ensembles de compétences susmentionnés, nous vous remercions de :

1. communiquer par téléphone ou par courriel, **dès que possible**, avec la personne dont le nom est indiqué ci-dessous. Nous accepterions avec plaisir de discuter avec vous de vos besoins en ressources humaines et de vous aider à déterminer si nos employés peuvent satisfaire à vos exigences.
2. de nous fournir les coordonnées de votre entreprise, ainsi qu'une brève description du poste offert. Votre possibilité d'emploi sera communiquée à notre personnel par le biais du bulletin d'information de notre comité.

**MERCI!**

## **RENSEIGNEMENTS :**

**Jane Snow**, coordonnatrice  
Comité d'adaptation de la main-d'œuvre  
de l'Entreprise ABC Limitée  
Téléphone : (204) 555-1234  
Télécopieur : (204) 555-4567  
Courriel : jsnow@abccompany.com



## **Partie 9 : FOURNITURE DES SERVICES**

9.1 .....	Services recherchés et leur priorité
9.2 .....	Fournisseurs de services
9.3 .....	Recrutement de spécialistes externes
9.4 .....	Rôle des consultants ou coordonnateurs en matière de main-d'œuvre
9.5 .....	Utilisation des ressources existantes
9.6 .....	Période de fourniture des services
9.7 .....	Lieu de prestation des services
9.8 .....	Suivi
Annexe A	Description du poste de consultant ou coordonnateur en matière de main-d'œuvre
Annexe B .....	Modèle de rapport de gestion des cas
Annexe C .....	Résumé statistique









### Notes

Lorsque le comité a pris la décision de recruter des spécialistes externes, il pourra se faire aider du consultant des services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre. Celui-ci pourra l'aider :

- à identifier les personnes ou organismes appropriés qu'il faut envisager au même titre que ceux qui ont été nommés par la direction ou par les employés;
- à déterminer les critères de sélection;
- avec le processus de sélection;
- à préparer un contrat de paiement à l'acte.

### **9.4 Rôle des consultants ou coordonnateurs en matière de main-d'œuvre**

Un modèle de description du poste de consultant ou coordonnateur en matière de main-d'œuvre est fourni à l'Annexe A de cette partie.

### **9.5 Utilisation des ressources existantes**

Qu'un consultant en matière de main-d'œuvre ou un coordonnateur de l'emploi soit employé ou non, le comité doit utiliser les services qui existent dans la collectivité. Quelques exemples suivent :



## **9.6 Période de fourniture des services**

**Notes**

Le choix du moment où les services seront fournis est établi en fonction du nombre de personnes qui demandent le service, de la séquence naturelle du processus de recherche d'emploi et des possibilités liées à certains des services.

Il faut prévoir les séances courantes à divers moments au cours d'une période donnée afin de tenir compte des diverses disponibilités. Plus le service est fondamental, plus les séances doivent être organisées au début du processus d'adaptation. La séquence naturelle des services signifie par exemple que la plupart des gens auront probablement besoin qu'on les aide à rédiger leur curriculum vitae avant même d'apprendre les techniques de recherche d'emploi. L'orientation professionnelle a lieu avant les discussions concernant les possibilités de recyclage.

Certaines options offertes aux employés peuvent avoir des possibilités limitées. En cas d'une offre de retraite anticipée comportant une date limite de demande, tous les services en matière de retraite ou de pension doivent être offerts suffisamment à l'avance au cours du processus pour permettre aux personnes concernées d'avoir le temps d'étudier les renseignements et leurs options avant la date limite.



## **PARTIE 9 : FOURNITURE DES SERVICES**

---

### **Notes**

Il est préférable d'offrir les séances de counseling personnel dans des lieux hors site favorisant l'anonymat. Les représentants gouvernementaux peuvent offrir leurs séances d'information sur place si un nombre élevé d'employés ont demandé de l'information et qu'un local approprié est libre. Si l'information n'est demandée que par une ou deux personnes, celles-ci devront peut-être se rendre dans un bureau gouvernemental.

En ce qui concerne les séances de groupe, les sièges devraient être aussi confortables que possible. Un système de son approprié doit être fourni et le local doit se trouver aussi éloigné que possible du bruit qui pourrait distraire les participants ou les empêcher d'entendre l'animateur.

S'il est impossible d'accommoder un groupe important sur place, le comité doit envisager d'utiliser un centre d'emploi, un autre bureau gouvernemental ou tout autre lieu de rencontre approprié.

**9.8 Suivi**

**Notes**

Un membre du comité, ou une autre personne désignée par le comité, doit assister aux séances de groupe. Cette personne doit compter le nombre d'employés participants et être prête à évaluer l'animateur et la présentation. Elle doit faire part au comité du nombre de participants et des préoccupations au sujet de la présentation. Les renseignements concernant le nombre de travailleurs participants permettent de fournir des données pour l'évaluation de la fourniture des services.

Les consultants qui rencontrent les employés individuellement ou qui animent des séances devraient déclarer, conformément aux stipulations de leur contrat, le nombre de personnes à qui ils ont fourni leurs services.

Il faut tenir avec soin un registre des employés qui choisissent de prendre leur retraite, d'obtenir un nouvel emploi ou d'entreprendre un recyclage, ou de ceux qui peuvent être identifiés, de quelle que façon que se soit, comme étant réaffectés.

Un rapport de gestion des cas régulièrement mis à jour fournira au comité les derniers renseignements sur l'exécution du plan d'action. Un modèle de rapport de gestion des cas et un résumé statistique sont fournis à l'Annexe B et à l'Annexe C de cette partie.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## **DESCRIPTION DU POSTE DE CONSULTANT OU COORDONNATEUR EN MATIÈRE DE MAIN-D'ŒUVRE**

---

Les services offerts sont les suivants :

- mener et coordonner le sondage sur les besoins et les compétences des participants;
- établir le calendrier des séances d'information de groupe pour les participants;
- coordonner et offrir des ateliers ou séminaires particuliers de techniques de recherche d'emploi, d'orientation professionnelle et d'entrevue pour les participants;
- offrir des séances de counseling individuel ou d'orientation professionnelle pour identifier les obstacles à l'emploi et aider les participants à acquérir des techniques de préparation à l'emploi et des stratégies de recherche d'emploi;
- travailler directement avec les participants afin de préparer ou de mettre à jour les curriculum vitae;
- trouver des possibilités de formation fondées sur les compétences pour les participants, ainsi que des sources possibles de financement;
- s'efforcer avec les participants d'assortir leurs compétences aux options de recyclage y compris les possibilités de travail indépendant;
- rassembler de l'information sur le marché du travail pour les participants en ce qui concerne les offres d'emploi, les exigences en matière de compétences et autre information sur les carrières;
- offrir de l'aide en matière de placement – possibilités d'emplois et débouchés pour tous les participants;
- fournir un soutien personnel permanent aux participants, ainsi que des services de défense de leurs intérêts en matière d'adaptation de la main-d'œuvre, en faisant suite à leurs préoccupations et problèmes de base et, si nécessaire, en les renvoyant à l'organisme de service communautaire approprié pour obtenir plus d'aide;
- assurer la liaison avec les directeurs du Centre d'emploi et du Centre de perfectionnement des ressources humaines du Canada, qui sont des centres de liaison assurant la fourniture de services d'emploi et

de formation relevant du gouvernement provincial y compris les services de counseling, d'évaluation, de sélection et de renvoi à des possibilités d'emploi et de formation;

- rédiger et distribuer les bulletins d'information du comité à tous les participants;
- tenir des registres de participants pour tous les services fournis y compris les activités formatrices et éducatives, ainsi que les activités en matière d'emploi, et tenir le comité au courant de la situation de tous les participants au cours des réunions du comité;
- respecter la confidentialité des renseignements et des activités des participants.

RAPPORT DE GESTION DES CAS  
DU COMITÉ D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE  
DE L'ENTREPRISE ABC LIMITÉE

N° d'employé	Actif (A) ou non-Actif (NA)	Employé	Programme de formation	Retraité (R) ou accident du travail (AT)	CV	Lettre d'envoi	Aide à la recherche d'emploi	Sous contrat	Commentaires
001	A				X	X	X	X	
002	A				X	X	X	X	
003		X			X	X	X	X	
004	A				X	X	X	X	
005			X		-			X	
006		X						X	
007	NA		X		X	X	X	X	
008	NA							X	
009				R				X	
010	A				X	X	X	X	
011		X			X	X	X	X	
012	A				X			X	
013	A				X		X	X	
014				AT				X	
015		X						X	
016	A						X	X	
017	A				X		X	X	
018	A				X		X	X	
019	A			R	X		X	X	
020	NA				-		-	X	
021	A				X		X	X	
022	NA				-		-	X	



**Rapport statistique  
de l'Entreprise ABC Limitée**

<b>Situation</b>	<b>3 mars</b>
<b>Total des ex-salariés</b>	<b>75</b>
<b>Actifs (inscrits auprès du comité)</b>	<b>45</b>
<b>Employés (en fonction des actifs seulement)</b>	<b>12</b>
<b>Travailleurs autonomes</b>	<b>3</b>
<b>En formation (en fonction des actifs seulement)</b>	<b>6</b>
<b>Employés ne participant pas</b>	<b>30</b>
<b>% de participants</b>	<b>60 %</b>
<b>% d'employés participant au programme d'adaptation (en fonction des actifs seulement)</b>	<b>47 %</b>
<b>% d'employés ne participant pas au programme d'adaptation (en fonction des actifs seulement)</b>	<b>13 %</b>
<b>% d'employés ne participant pas</b>	<b>40 %</b>



## **Partie 10 : ÉVALUATION ET RAPPORT FINAL**

10.1 .....	Évaluation de la fourniture des services
10.2 .....	Rapport final
10.3 .....	Approbation et distribution
Annexe A .....	Grandes lignes du rapport final

### Notes

## 10.1 Évaluation de la fourniture des services

Comme discuté à la partie 9, lorsque le temps le permet, le comité devrait surveiller les activités afin de veiller à ce que les services satisfont un besoin, qu'ils sont pertinents et qu'ils sont fournis efficacement.

Les problèmes d'emplacement, de calendrier ou d'avis préalable peuvent être corrigés et le nombre de séances pour un service peut être réduit ou augmenté au besoin pour satisfaire la demande actuelle.

S'il y a des problèmes avec la performance d'un fournisseur de services, il faut discuter de ce problème avec cette personne, ainsi qu'avec le consultant des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre, ou en sa présence.

L'évaluation finale des travaux du comité est fondée sur l'efficacité générale des services qui sont fournis, particulièrement sur le pourcentage d'employés qui ont trouvé un nouvel emploi ou qui sont autrement réaffectés.

## 10.2 Rapport final

Lorsque le comité a terminé son mandat, il peut considérer que son dernier rapport statistique est son rapport final. Toutefois, dans certaines circonstances, le comité peut choisir de préparer un compte rendu écrit plus officiel et plus en détail. S'il choisit de préparer un rapport final officiel, cette tâche incombera probablement au consultant ou coordonnateur en matière de main-d'œuvre. Le consultant des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre l'aidera si possible. Les grandes lignes de rédaction d'un rapport final plus officiel sont fournies à l'Annexe A de cette partie.

Le rapport final devra comprendre les éléments suivants :

- Le nombre d'employés concernés.
- Les services fournis.
- Le nombre d'employés ayant réussi à trouver un nouvel emploi ou autrement réaffectés.

Le rapport final peut également comprendre les éléments

suivants :

- La composition du comité.
- Un compte rendu du mandat et des activités du comité.

**Notes**

**10.3 Approbation et distribution**

Le comité doit approuver le rapport final avant de l'imprimer et de le distribuer. En plus de l'exemplaire remis aux Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre, un exemplaire sera remis aux Services de l'emploi et de la formation, Enseignement postsecondaire et Formation professionnelle Manitoba.

La distribution d'autres exemplaires sera déterminée en collaboration avec le consultant des Services d'aide à l'adaptation de la main-d'œuvre. Au besoin, le comité doit envisager une motion qui permettrait de le communiquer à d'autres comités pour les aider dans leurs travaux.

## **Annexe A      Grandes lignes du rapport final**

### **GRANDES LIGNES DU RAPPORT FINAL**

- 1.0 Sommaire
- 2.0 Historique du comité
- 3.0 Mandat
- 4.0 Services fournis en matière d'adaptation
- 5.0 Résultats accomplis – résultats mesurables