



**SAINT · JEAN ·**  
**SUR · RICHELIEU**

**POLITIQUE DE GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES**

**Règlement numéro 18**

**Adoptée par le conseil d'administration le 23 juin 1998**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Section 1 – Programmes généraux</b>	
1.	Préambule ..... 3
2.	Cadre législatif ..... 3
3.	Définition de la gestion en coresponsabilité..... 3
4.	Principes ..... 4
5.	Objectifs ..... 4
6.	Programmes d’articulation de la politique..... 4
6.1	Programme de recrutement, de sélection et d’engagement ..... 5
6.1.1	Objectifs du programme..... 5
6.1.2	Processus de sélection ..... 5
6.1.3	Comité de sélection ..... 5
6.1.4	Profil des compétences ..... 6
6.1.5	Outils de sélection..... 6
6.2	Programme d’insertion professionnelle ..... 6
6.2.1	Objectifs du programme..... 6
6.2.2	Personnel visé ..... 6
6.3	Programme d’évaluation du travail..... 7
6.3.1	Nature ..... 7
6.3.2	Objectifs ..... 7
6.3.3	Principes ..... 7
6.4	Programme de perfectionnement ..... 8
<b>Section 2 – Programmes spécifiques</b>	
7.	Programmes spécifiques à chaque catégorie de personnel ..... 9
7.1	Personnel enseignant ..... 9
7.1.1	Programme de recrutement, de sélection et d’engagement ..... 9
7.1.2	Programme d’insertion professionnelle..... 10
7.1.3	Programme d’évaluation du travail en enseignement..... 15
7.1.4	Évaluation du rendement en gestion de l’enseignement..... 18
7.1.5	Programme de perfectionnement ..... 18

7.2	Personnel professionnel non enseignant.....	18
7.2.1	Programme de recrutement, de sélection et d'engagement.....	18
7.2.2	Programme d'insertion du personnel.....	19
7.2.3	Programme d'évaluation du personnel.....	19
7.3	Personnel de soutien.....	20
7.3.1	Programme de recrutement, de sélection et d'engagement.....	20
7.3.2	Programme d'insertion du personnel de soutien.....	22
7.4	Personnel cadre.....	23
7.4.1	Programme de recrutement, de sélection et d'engagement.....	23
7.4.2	Programme d'insertion professionnelle du cadre.....	24
7.4.3	Programme d'évaluation du cadre.....	24

### Section 3 – Application des programmes

8.	Mise en application des programmes.....	26
9.	Diffusion et mise en application.....	26
10.	Mécanisme de révision.....	26

### Section 4 - Annexes

Annexe A	Répertoire des habiletés professionnelles et des comportements observables.....	27
Annexe B	Personnel professionnel non enseignant - profil des compétences attendues.....	40
Annexe C	Personnel cadre - profil des compétences attendues.....	42

## **SECTION 1 – PROGRAMMES GÉNÉRAUX**

### **1. Préambule**

Cette politique de gestion des ressources humaines résulte de la conjugaison des valeurs privilégiées par le Cégep dans sa philosophie de gestion adoptée par l'équipe de direction en février 1994, d'une part, et des orientations contenues dans le plan de travail 1992-1995, 1996-1999 de l'institution, d'autre part. Cette philosophie de gestion reconnaît le personnel comme les artisans essentiels de la mission du Cégep, elle fait confiance aux capacités professionnelles, au sens des responsabilités et à la fierté institutionnelle du personnel. Le perfectionnement des ressources humaines axé sur les objectifs institutionnels est considéré comme un investissement garant de la réussite de la mission du Cégep. Le Cégep favorise la gestion en coresponsabilité et il pratique une communication ouverte et transparente. L'évaluation est considérée comme un outil essentiel pour l'amélioration de la qualité des services offerts. Le Cégep préconise le travail d'équipe et l'innovation.

Voilà la toile de fond sur laquelle se dessine la présente politique.

### **2. Cadre législatif**

La présente politique s'inscrit dans le cadre du Règlement sur les règlements ou politiques qu'un Cégep d'enseignement général et professionnel doit adopter. Ce règlement est établi en vertu des pouvoirs réglementaires du ministre tels que définis aux articles 18,02 et 18,1 de la Loi amendée sur les Cégeps.

Notre politique comprend des dispositions concernant l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation et le perfectionnement du personnel. Elle s'applique à tout le personnel du Cégep.

### **3. Définition de la gestion en coresponsabilité**

Pour le déploiement de cette politique, le Cégep préconise une approche en coresponsabilité. Par gestion en coresponsabilité, le Cégep entend la mise en place d'un système qui permet d'intégrer toutes les activités de l'institution dans un tout cohérent à partir d'objectifs généraux connus, discutés et acceptés. Cette approche vise à rendre chaque membre du personnel responsable à son niveau des gestes nécessaires de planification, de coordination, de contrôle et d'exécution des activités qu'il doit exercer en vue de rendre un service de qualité.

Progressivement, cette approche permet de localiser au niveau approprié, c'est-à-dire là où se trouvent la meilleure expertise, la meilleure expérience et la meilleure information, la participation qui prendra la forme de consultation ou de pouvoir de prise de décision. L'approche se veut également un instrument de développement des

individus. En effet, comme tout le personnel est régulièrement évalué, soit d'une façon formelle, soit d'une façon informelle, il est utile d'introduire officiellement un processus continu d'évaluation du rendement du personnel, centré sur les tâches à accomplir et les objectifs à atteindre. Le perfectionnement viendra soutenir ce processus pour assurer une progression constante de qualité.

#### **4. Principes**

La présente politique repose sur les principes suivants :

##### **a) La personnalisation**

Ceci implique que chaque membre du personnel est une personne unique, dotée de caractéristiques socioaffectives qui lui sont propres et en fonction desquelles sa contribution à l'essor du Cégep est une originalité.

##### **b) La satisfaction**

C'est-à-dire la recherche et la mise en place de conditions de nature à permettre à chaque membre du personnel de consolider son travail comme une source de valorisation personnelle et un défi pour stimuler son sens de la créativité.

##### **c) La productivité**

Il faut susciter auprès des membres du personnel le souci d'allier efficacité et qualité, notamment dans les services offerts, aussi bien au plan interne qu'externe.

##### **d) La responsabilisation**

La politique cherche à développer de l'autonomie par un style de gestion décentralisé où chaque membre du personnel connaît clairement non seulement ses objectifs, mais également ceux de l'institution et en rend compte.

#### **5. Objectifs**

La présente politique a pour objectifs de codifier et de rassembler en un seul document les pratiques de gestion du Cégep dans la sélection, l'accueil, l'intégration, l'évaluation et le perfectionnement du personnel.

#### **6. Programmes d'articulation de la politique**

Pour une bonne articulation de la politique, le Cégep adopte des programmes identifiés par le règlement du ministre. Il faut cependant distinguer le programme commun du programme spécifique à chaque catégorie de personnel. Le programme commun trace les grandes lignes de l'énoncé de politique générale tandis que le programme spécifique fait ressortir davantage les particularités propres à chaque catégorie de personnel.

Il faut de plus noter que d'autres programmes non identifiés par le règlement du ministère seront adoptés par le Cégep après consultation des groupes d'employés concernés.

## **6.1 Programme de recrutement, sélection et engagement**

### **6.1.1 Objectifs du programme**

Assurer au Cégep l'engagement de ressources humaines en quantité et en qualité pour lui permettre de réaliser ses missions. À cette fin, il faut, dès le départ, bien identifier le profil de compétences souhaitées. C'est sur cette base que seront établis les critères de sélection et leur pondération.

### **6.1.2 Processus de sélection**

Le processus de sélection du personnel comporte les trois étapes suivantes :

#### **a) Vérification des critères d'admissibilité ou de présélection**

Il s'agit de comparer les données factuelles transmises par les candidats et candidates dans leur curriculum vitae ou leur dossier personnel, avec les aptitudes et connaissances identifiées dans le profil de compétences et dans l'offre d'emploi.

#### **b) Sélection par épreuves et entrevue**

Il s'agit de soumettre les candidats et candidates présélectionnés à une épreuve écrite pour vérifier leur maîtrise de la langue de travail ou d'enseignement et à une épreuve orale sous forme d'entrevue structurée de sélection.

#### **c) Vérification des données et références**

Il s'agit de vérifier, pour les candidats ou candidates sélectionnés, certaines données du curriculum vitae sous forme de prise de références auprès d'employeurs précédents, s'il y a lieu.

### **6.1.3 Comité de sélection**

Le comité de sélection a pour mandat, à partir du profil de compétences recherché, d'étudier les candidatures reçues, de rencontrer les candidats et candidates présélectionnés et de recommander l'engagement du candidat ou de la candidate répondant le plus adéquatement au profil de compétences souhaitées.

Le comité de sélection est composé selon les spécifications des conventions collectives, du règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres et de la politique de gestion des cadres. Il doit toutefois, dans la mesure du possible, comporter un noyau stable de deux ou trois personnes formées à la conduite d'entrevues de sélection, soit une personne par service ou par département, soit une personne par discipline d'enseignement.

#### **6.1.4 Profil de compétences**

Les profils-synthèses de compétences constituent un élément important de la présente politique. Pour chaque catégorie de personnel, le profil des compétences attendues s'inspire du répertoire des habiletés professionnelles et des comportements observables produit en annexe A.

#### **6.1.5 Outils de sélection**

Il appartient aux comités de sélection de faire le choix des outils (épreuve écrite, questionnaire d'entrevue, test d'habileté) qu'ils jugent les mieux adaptés en fonction du type d'employé à sélectionner. Le service des ressources humaines met à la disposition des comités de sélection les différents outils disponibles.

### **6.2 Programme d'insertion professionnelle**

#### **6.2.1 Objectifs du programme**

Planifier et organiser l'accueil et l'intégration professionnelle des nouveaux membres du personnel et leur fournir l'appui nécessaire à l'expression de leurs compétences.

Le volet «accueil» vise plus particulièrement à informer le nouveau personnel des caractéristiques de leur poste, des conditions de travail, ainsi que des politiques et procédures en vigueur au Cégep, de façon à leur permettre d'y développer rapidement un sentiment d'appartenance.

L'accueil est un élément important pour les personnes qui sont nouvellement recrutées au Cégep. Toutefois, une attention particulière sera portée également dans le cas de mutations et de promotions.

Le volet intégration vise à permettre aux nouveaux employés d'identifier leurs forces et leurs points d'amélioration en fonction du poste à occuper et de leur permettre de maîtriser les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions.

#### **6.2.2 Personnel visé**

Toutes les catégories de personnel sont tenues de participer à la phase d'accueil. Quant à la phase d'intégration, elle s'applique de diverses façons en fonction des catégories de personnel. Les détails de ces variations seront exposés dans le programme propre à chaque catégorie de personnel.

## **6.3 Programme d'évaluation du travail**

### **6.3.1 Nature**

L'évaluation est un processus interactif qui consiste à observer la situation existante en ce qui concerne le résultat du travail ou de la contribution d'une personne, la perception de son travail et de son environnement de travail, permettant de préciser, de part et d'autre, les attentes tant au niveau des tâches que des comportements, d'identifier les besoins de perfectionnement, de faire connaître les aspirations de carrière des membres du personnel et de favoriser la communication et les relations entre employeur et employé.

### **6.3.2 Objectifs**

Le programme d'évaluation sert de phare dans l'actualisation des besoins de l'institution et de ceux de l'employé. L'objectif général de l'évaluation est d'améliorer la contribution des ressources humaines en fonction des besoins de l'institution et du personnel.

Les objectifs spécifiques suivants sont visés :

- a) **pour le Cégep :**
  - faire connaître ses priorités et les faire partager;
  - améliorer l'efficacité de ses ressources humaines et de son organisation;
  - mieux utiliser ses ressources humaines en tentant de concilier les aspirations personnelles et les besoins organisationnels;
  - identifier les points forts et les points à améliorer chez la personne évaluée pour l'appuyer dans son cheminement de carrière ou l'enrichissement de ses tâches;
  - identifier les perceptions de la personne évaluée par rapport à son travail et à sa qualité de vie au travail en vue d'améliorer les relations professionnelles dans les unités administratives.
  
- b) **pour la personne évaluée :**
  - participer et adhérer à l'établissement des attentes à son égard;
  - permettre de recevoir et de donner une rétroaction sur ses résultats, son travail et sa qualité de vie au travail;
  - identifier ses forces et ses points d'amélioration à des fins de perfectionnement, d'amélioration des méthodes de travail et de projets de carrière.

### **6.3.3 Principes**

L'évaluation est un outil de mesure de la qualité des services et de l'enseignement offerts par le Cégep.

L'évaluation du personnel permet de définir les besoins en perfectionnement de façon à répondre aux objectifs institutionnels d'amélioration des services.

L'évaluation du personnel est principalement formative et elle vise l'amélioration des compétences du personnel. Le Cégep a également une obligation légale de faire l'évaluation administrative du personnel en probation en vue de prendre les décisions au sujet des renouvellements de contrats et de l'accord de la permanence.

Le programme d'évaluation se réclame des caractéristiques suivantes :

- Simple : il requiert des procédures accessibles;
- Interactif : il permet à la personne évaluée tout comme à celle qui évalue de recevoir et de donner une rétroaction précise et régulière sur le rendement, le travail et la qualité de vie au travail;
- Responsabilisant : il fait appel à la participation de la personne évaluée;
- Significatif : il est représentatif des responsabilités et des mandats des diverses catégories de personnel. Il prend sa légitimité dans sa construction en collaboration avec les différents groupes d'employés.

#### **6.4 Programme de perfectionnement**

En vue de répondre à ses besoins et de développer les compétences particulières de son personnel, le Cégep fournit à tous les membres de son personnel, des possibilités réelles de formation et de perfectionnement dans les activités, études, stages ou travaux utiles à l'accomplissement de ses tâches. Le Cégep et les différents groupes de personnel coopèrent à cette fin, au sein des différents comités de perfectionnement et au Comité de développement des compétences.

## **SECTION 2 – PROGRAMMES SPÉCIFIQUES**

### **7. Programmes spécifiques à chaque catégorie de personnel**

Nous distinguons les quatre catégories de personnel du Cégep :

- le personnel enseignant;
- le personnel professionnel non enseignant;
- le personnel de soutien;
- le personnel cadre.

#### **7.1 Personnel enseignant**

##### **7.1.1 Programme de recrutement, de sélection et d'engagement**

###### **Critères de sélection**

Les critères de sélection suivants s'appliquent aux membres du personnel enseignant, tant de la formation continue que de l'enseignement régulier :

- diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle pertinent;
- maîtrise de la langue d'enseignement parlée et écrite;
- aptitude à enseigner les cours d'une discipline.

Il est entendu que le comité aura à identifier les connaissances et les compétences nécessaires dont le ou la candidate devra faire preuve relativement à la discipline d'enseignement (préparation, prestation, évaluation).

En plus de ces caractéristiques inhérentes à la charge d'enseignement proprement dite, le processus de sélection cherche aussi à identifier et à repérer chez le candidat des caractéristiques, des qualités et des compétences propres à l'ensemble des activités et des responsabilités que comporte l'enseignement collégial organisé autour des départements et des programmes.

Ces caractéristiques d'ordre générique sont les suivantes :

###### **a) Esprit d'analyse et de synthèse**

Savoir rassembler des éléments de connaissances, des idées ou des informations provenant de diverses sources en un ensemble cohérent et compréhensible et dégager les éléments essentiels d'une situation afin de trouver une conclusion ou une solution pertinente.

###### **b) Jugement et esprit critique**

Faire preuve de discernement et réserver son opinion pour se questionner sur la valeur d'une chose, d'une façon de faire, d'une situation avant de l'accepter.

**c) Curiosité et créativité**

Témoigner d'ouverture à la diversité des connaissances et des pratiques ainsi qu'à la remise en question des façons de voir ou de faire afin de mettre en œuvre des solutions originales.

**d) Communication et sens de l'écoute**

Exprimer clairement ses connaissances, ses opinions tout en portant attention aux messages émis par les autres.

**e) Esprit d'équipe**

Démontrer une attitude de coopération et de collaboration dans des contextes de groupes de travail face à des objectifs collectifs.

**f) Culture et engagement professionnels**

Manifester de l'intérêt pour son travail et son champ d'activité disciplinaire ou professionnel au sens large.

**g) Planification et organisation**

Dégager des orientations et des priorités, atteindre des objectifs, élaborer des stratégies et des contrôles.

Ces critères de sélection, complémentaires au dossier disciplinaire, s'inscrivent aussi dans l'ensemble plus large des objets d'évaluation ultérieure définis par le département.

**7.1.2 Programme d'insertion professionnelle**

Le programme comporte deux phases : une phase d'accueil et une phase d'intégration.

**PHASE D'ACCUEIL**

**Objectifs**

Pour le personnel enseignant, les objectifs spécifiques à cette phase sont les suivants :

- 1- Recevoir l'information de base relative au Cégep, aux services d'aide aux membres du personnel enseignant et aux élèves, au département d'enseignement ainsi qu'aux conditions d'emploi;
- 2- Prendre contact avec les représentants de ces principaux services et, en particulier avec la ou le responsable de la coordination départementale ou ses délégués.

**Participation**

Toutes les catégories de personnel enseignant sont tenues de participer à la phase d'accueil.

## **Nature**

La phase d'accueil traite d'un ensemble d'informations impliquant trois niveaux d'intervenants :

### **1- Le Service des ressources humaines qui traite :**

- de l'organisation et la structure administrative du Cégep;
- de l'application des conventions collectives;
- de l'application des politiques et règlements relatives aux membres du personnel enseignant;
- des données contractuelles.

### **2- La direction des Études qui traite :**

- des structures des services pédagogiques;
- des orientations pédagogiques du Cégep;
- des politiques et règlements pédagogiques;
- des ressources pédagogiques.

### **3- Les départements d'enseignement qui traitent :**

- des pratiques de gestion départementales;
- des règles et politiques de gestion départementale;
- de l'application départementale des politiques pédagogiques du Cégep.

Chacun de ces intervenants spécifie ses informations selon son niveau d'accueil.

### **Modalités d'application**

Au niveau de l'accueil, les trois structures d'intervention coordonnent leurs actions dans un plan intégré. Elles identifient leurs démarches respectives, leurs contenus d'informations spécifiques ainsi que leurs modalités d'action.

## **PHASE D'INTÉGRATION**

### **Objectifs**

Les objectifs spécifiques à cette phase pour le personnel enseignant sont les suivants :

- 1- Être en mesure d'identifier ses forces et ses faiblesses en fonction des exigences du poste ainsi que du programme d'enseignement dans lequel il exerce;
- 2- Acquérir une maîtrise de connaissances et de compétences disciplinaires ainsi que pédagogiques, nécessaires à l'exercice de la fonction d'enseignant et d'enseignante.

### **Participation**

Toutes les catégories d'enseignants sont tenues de participer à la phase d'intégration qui porte sur quatre sessions consécutives d'enseignement au Cégep. Cette participation est établie selon des modalités d'application individualisées qui tiennent compte de l'expérience antérieure ainsi que des éléments de formation en enseignement déjà acquis.

### **Nature**

La phase d'intégration comporte trois volets :

#### **1- L'encadrement départemental**

L'encadrement départemental comprend les modalités d'assistance professionnelle aux enseignants.

#### **2- L'analyse de l'enseignement**

La phase d'analyse de l'enseignement concerne le fonctionnement de l'enseignant en regard des différentes facettes de l'enseignement : planification, prestation, évaluation des apprentissages. Cette analyse permet d'identifier les thématiques sur lesquelles l'enseignant doit améliorer ses compétences. Elle est effectuée sous la supervision d'une personne ressource qualifiée qui ne participe à aucune opération d'évaluation à des fins administratives. Elle peut être reconnue dans le cadre du programme Performa.

#### **3- La formation en enseignement**

La formation en enseignement consiste en activités structurées portant sur des thématiques identifiées lors du volet d'analyse de l'enseignement. Ces thématiques comprennent minimalement une activité reliée à chacune des dimensions suivantes de l'enseignement : la planification, la prestation, l'évaluation des apprentissages.

## **Modalités d'application**

### **1. Encadrement départemental**

Dans le cadre de la présente politique, chaque département établit ses modalités d'encadrement et les communique au Cégep.

### **2. Analyse de l'enseignement**

- la démarche s'étale minimalement sur une session d'enseignement;
- les seuls intervenants dans la démarche sont la personne ressource qualifiée et l'enseignant ou l'enseignante en formation;
- la démarche est seulement mise en application lors de la 2<sup>e</sup> session d'enseignement au Cégep;
- la démarche est structurée par la personne ressource qualifiée, en accord avec l'enseignant ou l'enseignante en probation;
- la démarche peut être reconnue pour fin d'accréditation de scolarité.

### **3. Formation en enseignement**

- la formation découle de la démarche d'analyse de l'enseignement;
- les activités de formation sont identifiées conjointement avec la personne ressource qualifiée et l'enseignant;
- les activités de formation doivent être complétées à la fin de la 4<sup>e</sup> session d'enseignement du Cégep;
- l'enseignant qui possède déjà une formation équivalente est exempté de participer à cette phase, mais elle lui est toutefois accessible s'il le désire;
- les activités de formation peuvent être suivies au Cégep ou dans tout autre établissement accrédité à cette fin;
- la participation aux activités de formation est de la responsabilité de l'enseignant;
- la démarche peut être reconnue pour fin d'accréditation de scolarité.

**MODALITÉS D'APPLICATION  
DES PHASES D'ENCADREMENT  
ET DE LA  
FORMATION EN ENSEIGNEMENT**

<b>Conditions à l'engagement</b>	<b>Encadrement</b>	<b>Analyse</b>	<b>Formation</b>
Expérience d'un an et moins Sans formation en enseignement	1 <sup>re</sup> session 2 <sup>e</sup> session 3 <sup>e</sup> session 4 <sup>e</sup> session	2 <sup>e</sup> session	3 <sup>e</sup> session 4 <sup>e</sup> session
Expérience d'un an et moins Avec formation en enseignement	1 <sup>re</sup> session 2 <sup>e</sup> session 3 <sup>e</sup> session 4 <sup>e</sup> session	2 <sup>e</sup> session	Optionnelle
Expérience d'un an à deux ans Sans formation en enseignement	1 <sup>re</sup> session 2 <sup>e</sup> session	2 <sup>e</sup> session	3 <sup>e</sup> session 4 <sup>e</sup> session
Expérience d'un an à deux ans Avec formation en enseignement	1 <sup>re</sup> session 2 <sup>e</sup> session	2 <sup>e</sup> session	Optionnelle
Plus de deux ans d'expérience Sans formation en enseignement	1 <sup>ère</sup> session	2 <sup>e</sup> session	3 <sup>e</sup> session 4 <sup>e</sup> session
Plus de deux ans d'expérience Avec formation en enseignement	1 <sup>re</sup> session	Optionnelle	Optionnelle

### 7.1.3 Programme d'évaluation du travail en enseignement

#### **Principes**

- L'évaluation de l'enseignement atteste de la qualité du personnel enseignant du Cégep.
- Dans la continuité de la philosophie de gestion du Cégep, le programme d'évaluation est responsabilisant, significatif et interactif.
- L'évaluation est avant tout formative; les résultats sont utilisés à des fins d'amélioration de l'enseignement.
- L'évaluation est multidimensionnelle, basée sur plusieurs critères, elle nécessite l'utilisation de divers moyens et consultation de sources multiples d'information.

#### **Objectifs spécifiques**

Le programme d'évaluation du travail des enseignants vise à l'atteinte des objectifs suivants :

- 1- mesurer la qualité des enseignements offerts par le Cégep;
- 2- démontrer et accroître la compétence du personnel enseignant;
- 3- démontrer et reconnaître la qualité des enseignements offerts par le Cégep;
- 4- établir les besoins de perfectionnement et y répondre;
- 5- permettre une prise de décision éclairée en ce qui a trait à l'octroi de la permanence et au renouvellement des contrats.

#### **Participation**

Tous les membres du personnel enseignant sont évalués selon des modalités particulières à leur statut au Cégep.

#### **À l'enseignement régulier :**

Le personnel enseignant en probation, ayant une tâche à temps plein, est soumis à une évaluation à des fins de renouvellement de contrat et d'octroi de permanence.

Le personnel enseignant permanent est soumis à une évaluation formative. Toutefois, le Cégep peut procéder aux évaluations administratives qu'il juge nécessaires.

#### **Au Service de la formation continue**

Le personnel enseignant appartenant à ce service est soumis à une évaluation administrative.

#### **Critères d'évaluation**

Deux grandes catégories de critères sont utilisées relativement au contexte de l'enseignement et au contexte de l'établissement.

#### **Contexte de l'enseignement**

Ce contexte met en évidence l'acte d'enseignement et ses intervenants. Les critères utilisés dans ce cas sont les suivants :

- 1- En regard de l'enseignement
  - la planification

- l'adéquation des contenus
- la prestation
- l'évaluation des apprentissages

- 2- En regard de l'enseignant
- le perfectionnement

### **Contexte de l'établissement**

Ce contexte concerne plus particulièrement l'implication de l'enseignant. Les critères utilisés dans ce cas sont les suivants :

- l'implication de l'enseignant et de l'enseignante dans les activités départementales ou dans les programmes d'études.
- l'implication de l'enseignant dans les activités de l'établissement.
- la conformité aux politiques et règlements du département et du Cégep.

### **Sources d'information et moyens d'évaluation**

Conformément au principe d'une évaluation multidimensionnelle, l'évaluation se référera aux sources et utilisera les moyens suivants :

#### **Les comités d'encadrement départemental**

Ces informations sont analysées au moyen d'une grille portant sur les dimensions de l'enseignement et le matériel. Ces comités fournissent de l'information sur la qualité des contenus enseignés, la planification, la prestation des enseignements, l'évaluation des apprentissages, le matériel produit à l'intention des élèves. didactique.

#### **Les élèves**

Les élèves fournissent de l'information principalement sur les dimensions de prestation et de planification de l'enseignement.

Cette information est recueillie au moyen d'un questionnaire adapté et validé.

#### **L'enseignante et l'enseignant**

Le membre du personnel enseignant contribue à son évaluation en apportant des informations relatives à son contexte d'enseignement, en le situant face aux dimensions de l'enseignement : planification, prestation, évaluation, ainsi que sur sa contribution ou son investissement en enseignement.

Ces informations sont fournies par le biais d'une fiche personnelle.

### **La ou le responsable de coordination départementale**

En ce qui concerne le personnel enseignant en probation, la ou le responsable de coordination départementale fournit une synthèse des informations énoncées précédemment. Cette synthèse est présentée au moyen d'une fiche au Cégep. Au Service de la formation continue, le responsable de programme établit cette fiche synthèse.

### ***Fréquence des évaluations***

En fonction des objectifs visés, la fréquence des évaluations varie selon la catégorie de personnel enseignant évalué.

#### **Personnel enseignant en probation**

Compte tenu de l'obligation de procéder à une évaluation pour cette catégorie de personnel enseignant, il y a évaluation à chacune des sessions d'enseignement.

#### **Personnel enseignant permanent**

Le personnel enseignant permanent est évalué à la fin d'une période ne dépassant pas cinq années. Afin d'assurer la faisabilité de cette opération, l'évaluation est sélective. Le personnel enseignant en fin de carrière, à qui il reste moins de cinq années d'enseignement à effectuer, est exempté. Cependant, une enseignante ou un enseignant qui le désire, peut en tout temps demander une évaluation de son enseignement.

### ***Suivi des évaluations et accès aux résultats***

#### **Personnel enseignant en probation**

Le personnel enseignant évalué a accès aux résultats des différentes évaluations dont il aura fait l'objet. Dans les cas où les évaluations ont été effectuées par un comité, les membres de celui-ci ont accès aux résultats des évaluations.

La ou le responsable de coordination départementale, la Direction des études et la Direction des ressources humaines ont accès aux résultats des évaluations.

Le suivi de l'évaluation est de responsabilité conjointe entre la ou le responsable de coordination départementale, la Direction des études et la Direction des ressources humaines.

Il incombe à la ou au responsable de la coordination départementale de mettre en place les mécanismes d'assistance professionnelle requis, et à la direction des études de fournir à la ou au responsable de la coordination départementale les ressources pour garantir la qualité et l'intégrité de cette assistance.

#### **Personnel enseignant permanent**

Cette évaluation est la propriété du département et de la personne évaluée. Le comité d'évaluation doit cependant remettre un compte rendu des actions menées lors de l'évaluation à la Direction des études. De façon exceptionnelle, si la situation l'exige,

suite à des problèmes éprouvés par l'enseignante ou l'enseignant permanent au niveau de sa pédagogie, de son attitude ou de son comportement, le département ou le Cégep peut procéder à une évaluation administrative.

#### **7.1.4 Évaluation du rendement en gestion de l'enseignement**

Le Cégep explicite annuellement les tâches et les responsabilités des responsables de coordination départementales.

La coordonnatrice ou le coordonnateur rend compte au Cégep des activités départementales tel que stipulé à la convention collective.

#### **7.1.5 Programme de perfectionnement**

Le programme de perfectionnement s'adresse à tout le personnel enseignant, régulier ou en probation. En tout temps, l'enseignant régulier en probation peut demander un soutien afin d'améliorer son enseignement.

Le programme comprend quatre volets :

1. la formation pédagogique du nouveau personnel enseignant pendant la période de probation;
2. l'assistance à tout enseignant et enseignante qui en fait la demande;
3. l'assistance à ceux et celles qui, suite à des évaluations démontrent un besoin d'encadrement particulier;
4. l'assistance auprès des départements qui désirent obtenir une formation spécifique sur certains aspects de leur enseignement selon des besoins clairement identifiés, provenant soit de leur évaluation ou de l'implantation de programmes, soit de l'évaluation du personnel enseignant.

Le Cégep fournit les ressources nécessaires permettant de répondre aux demandes provenant du personnel enseignant ou des départements, ceci dans le but d'améliorer l'enseignement, la formation des élèves et la gestion de l'enseignement. Le Comité de perfectionnement et le Comité de développement des compétences sont les organismes de soutien à cette politique.

## **7.2 Le personnel professionnel non enseignant**

### **7.2.1 Programme de recrutement, de sélection et d'engagement**

#### **Profil de compétences**

Nous retrouvons en *annexe B* le profil de compétences attendues du personnel professionnel non enseignant inspiré du répertoire des habiletés professionnelles et des comportements observables.

### **Critères de sélection**

Les critères de sélection suivants s'appliquent au personnel professionnel non enseignant :

- diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle pertinent ou membre de l'ordre professionnel pertinent;
- maîtrise en français écrit et parlé;
- expérience requise (à la discrétion du comité de sélection).

### **7.2.2 Programme d'insertion du personnel**

#### **Accueil**

Le Service des ressources humaines et le Service d'affectation du nouvel employé sont impliqués.

#### **Intégration**

Le Service d'affectation de l'employé doit apporter à ce dernier, le parrainage professionnel requis et doit faire l'analyse de son travail en identifiant les mesures de perfectionnement requis.

### **7.2.3 Programme d'évaluation du personnel**

#### **Évaluation du personnel professionnel régulier en probation et du personnel temporaire (remplaçant, chargé de projets et surnuméraire)**

L'évaluation du personnel professionnel en voie d'accéder à la permanence se fait à la fin des périodes de probation prévues ou selon les dispositions de la convention si elle y pourvoit. Elle est de ce fait administrative. Le membre du personnel professionnel acquiert la permanence s'il satisfait aux exigences fixées. L'évaluation du personnel temporaire se fait à la fin du mandat de l'intéressé ou selon les dispositions de la convention si elle y pourvoit.

Le supérieur immédiat est tenu de clarifier les exigences dès le début de la période de probation. Les tâches doivent être explicitées sur une fiche descriptive qui lui est remise au début de son mandat par son supérieur immédiat ou par la personne autorisée. Cette évaluation est expliquée au membre du personnel professionnel par le supérieur immédiat, à qui incombe la responsabilité de la réaliser. L'évaluation administrative fait suite à des évaluations formatives informelles visant à instaurer une régulation interactive et un rajustement mutuel entre le membre du personnel professionnel en probation et ceux qui l'évaluent. Les évaluations formatives sont *ad hoc*.

#### **Évaluation du membre du personnel professionnel permanent**

Les membres du personnel professionnel permanent sont évalués à la fin d'une période ne dépassant pas cinq ans. Ceux en fin de carrière à moins de cinq ans de la retraite en sont exemptés. Les attentes doivent être communiquées clairement au début

de chacun des cycles d'évaluation. L'évaluation du membre du personnel professionnel permanent est réalisée, dans un premier temps, à des fins permettant d'identifier chez lui, de valoriser et de faire reconnaître des aspects positifs. Dans un deuxième temps et dans la mesure où la situation s'y prête, l'évaluation est pratiquée pour identifier chez le membre du personnel professionnel des aspects à améliorer afin d'intervenir dans un délai court et dans un esprit d'entraide susceptibles de favoriser chez lui, une maximisation du rendement et le renforcement de l'appartenance à l'institution. Cette évaluation est formative.

De façon exceptionnelle, si la situation l'exige suite à des problèmes éprouvés par le membre du personnel professionnel, le Cégep peut procéder à une évaluation administrative.

Le supérieur immédiat et les usagers du service spécifique dont le membre du personnel professionnel fait l'objet d'évaluation, devraient constituer les principales sources d'information.

### **7.3 Personnel de soutien**

#### **7.3.1 Programme de recrutement, de sélection et d'engagement**

##### **Critères de sélection**

Lors de la démarche pour combler un poste, le personnel de soutien de l'unité visé est consulté sur les exigences du poste à définir.

En plus de répondre aux exigences scolaires et particulières liées à leur poste et de suivre les dispositions de la convention collective, le personnel de soutien doit, lors de son engagement, satisfaire aux aptitudes et critères suivants qui tiennent lieu de profil de compétences attendues, inspiré du répertoire des habiletés professionnelles et des comportements observables :

- sens de la responsabilité : souci du travail bien fait; jugement, autonomie, travail méthodique, initiative;
- maîtrise du français parlé et écrit selon son champ d'intervention (les tests pour valider cette maîtrise seront adaptés au niveau souhaité);
- relations interpersonnelles : respect des autres;
- esprit d'équipe : collaboration et acceptation.

Des critères spécifiques sont définis pour chacune des catégories du personnel de soutien. **Pour la sélection des manœuvres, les critères mis de l'avant sont les suivants :**

- planification : mettre en œuvre des moyens pour atteindre efficacement un but précis;
- méthode : avoir une démarche à suivre;
- travail d'équipe : collaborer avec les autres et agir de façon à surmonter les difficultés inhérentes au travail en groupe et en équipe;

- habiletés physiques spécifiques à son métier.

**Pour la sélection des employés administratifs, les critères sont les suivants :**

- langue française : maîtrise de la langue écrite et parlée;
- organisation : répartit son travail avec méthode et efficacité;
- autonomie : prend les mesures nécessaires pour augmenter l'efficacité de son travail; détecte seul les situations nécessitant son intervention.

**Concernant les techniciens, les critères de sélection sont les suivants :**

- planification : prévoit les moyens à utiliser et le temps pour accomplir ses tâches, organise son travail;
- autonomie : utilise ses ressources en premier, détecte seul les situations nécessitant son intervention;
- esprit d'analyse : identifie les causes des problèmes, trouve des solutions;
- jugement : établit des plans appropriés pour accomplir ses tâches et solutionne ses problèmes.

**Moyens de sélection**

Le Cégep préconise l'utilisation de deux moyens de sélection : une épreuve écrite quand cela est pertinent et une entrevue structurée.

L'entrevue sera structurée en fonction d'un guide comprenant des critères répartis en deux niveaux, soit le niveau absolu et le niveau souhaitable.

De niveau absolu :

- la compétence disciplinaire;
- la mise à jour des habiletés;
- l'expérience pratique en lien avec le champ d'activité.

De niveau souhaitable :

- les compétences d'un manoeuvre sont spécifiées en fonction des dimensions suivantes : planification, organisation, méthode et habileté physique qu'exige l'exercice de sa fonction;
- les compétences d'un employé administratif sont spécifiées en fonction des dimensions : organisation et autonomie dans l'exercice de ses tâches;
- les compétences d'un technicien sont spécifiées en fonction des dimensions : planification, organisation et autonomie ainsi que jugement dans l'exercice de ses tâches.

### **7.3.2 Programme d'insertion du personnel de soutien**

L'accueil du personnel de soutien a pour but :

- de faciliter l'adaptation et l'intégration du nouveau personnel au sein du Cégep;
- de réduire l'incertitude et l'anxiété du nouvel employé;
- de lui faire sentir qu'il est désiré;
- de favoriser un sens d'appartenance au Cégep;
- d'épargner du temps aux collègues de travail;
- d'obtenir un rendement adéquat dans les meilleurs délais.

Dans l'accueil du personnel de soutien, le Service des ressources humaines, les supérieurs immédiats, de même que le personnel des unités de travail sont impliqués. Pour l'essentiel, le supérieur immédiat et le personnel de l'unité de travail devraient être actifs dans les secteurs suivants :

- explication du rôle de l'institution au nouvel employé;
- présentation des activités de l'unité de service;
- assignation d'un employé déjà en poste pour faciliter la mise en route, et ce, durant toute la période de probation;
- présentation des membres de l'unité;
- intégration sociale dans le service.

#### **Évaluation du personnel de soutien en probation**

L'évaluation du personnel de soutien se fait à la fin de la période de probation. Elle est de ce fait administrative. Elle s'applique aux personnes salariées régulières, occasionnelles et remplaçantes.

Il est primordial de clarifier les exigences dès le début de la probation. Les tâches doivent être explicitées sur une fiche ou dans un calendrier de réalisation. Il est important, dès lors, de définir qui fait quoi dans l'ensemble de l'unité administrative pour que la situation soit claire quant aux tâches à accomplir. Cette évaluation doit être expliquée par le supérieur immédiat. Elle porte sur l'exercice des principales responsabilités de l'employé. Toutes les notations doivent s'appuyer sur des faits contrôlables pouvant être prouvés et justifiés tant par le supérieur que l'employé. L'évaluation administrative se fait par le supérieur immédiat et fait suite à des évaluations formatives informelles visant à instaurer une régulation interactive et un réajustement mutuel entre l'employé en probation et ceux qui l'évaluent.

#### **Évaluation du personnel de soutien permanent**

L'évaluation du personnel de soutien permanent est réalisée, dans un premier temps, à des fins permettant d'identifier chez lui, de valoriser et de faire reconnaître des aspects positifs. Dans un deuxième temps et dans la mesure où la situation s'y prête, l'évaluation est pratiquée pour identifier chez l'employé des aspects à améliorer afin d'intervenir dans un délai court et dans un esprit d'entraide susceptibles de favoriser chez lui une maximisation de son rendement ou de son appartenance à l'institution.

Cette évaluation est formative et se fait tous les cinq (5) ans. Le personnel de soutien en fin de carrière, à moins de cinq (5) ans de la retraite, en est exempté.

De façon exceptionnelle, si la situation l'exige à la suite de problèmes éprouvés par le membre du personnel de soutien, le Cégep peut procéder à une évaluation administrative.

Le supérieur immédiat et toutes autres personnes qui sont en contact fréquemment avec le personnel de soutien évalué devraient constituer les principales sources d'information.

### **Critères d'évaluation**

Les critères d'évaluation sont les mêmes que ceux déjà énumérés comme critères de compétence au moment de la sélection et retenus lors de l'engagement.

## **7.4 Personnel cadre**

### **7.4.1 Programme de recrutement, de sélection et d'engagement**

#### **Profil de compétences**

Nous retrouvons en annexe C le profil des compétences attendues du personnel cadre inspiré du répertoire des habiletés professionnelles et des comportements observables.

#### **Critères d'admissibilité**

Les critères suivants servent de toile de fond :

Catégories des emplois de cadre :

- diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle pertinent;
- maîtrise du français parlé et écrit;
- expérience pertinente.

Catégorie des emplois de cadre de gérance :

- diplôme d'études collégiales;
- maîtrise du français parlé et écrit;
- expérience pertinente.

#### **Moyens de sélection**

Le Cégep préconise l'utilisation de deux moyens de sélection : une épreuve écrite et une entrevue structurée.

L'entrevue sera structurée en fonction d'un guide qui servira d'assise à toute la procédure de sélection des compétences des candidates ou candidats. Dans ce guide seront consignées les informations relatives à l'identification 1) de l'opération d'évaluation (titre, classe et niveau d'emploi), 2) des objectifs visés par la sélection, 3) des membres et de leurs responsabilités, 4) des moyens d'évaluation (moyen-valeur-seuil de passage recommandé), 5) des critères éliminatoires (valeurs du critère-seuil de

passage recommandé), 6) des connaissances requises (connaissances du domaine professionnel, connaissances administratives), 7) de l'expérience requise pour exercer l'emploi (professionnelle, encadrement) et 8) des habiletés requises pour l'emploi (organisationnelles, intellectuelles, interpersonnelles, etc.).

#### **7.4.2 Programme d'insertion professionnelle du cadre**

##### **Accueil**

L'organisation de l'accueil du cadre incombe à la fois à la Direction des ressources humaines et au supérieur hiérarchique.

##### **Intégration**

Les attentes ainsi que les directives de l'institution à l'endroit du cadre nouvellement embauché doivent être communiquées clairement de manière à permettre à ce dernier d'exercer ses compétences.

Sur le plan des relations interpersonnelles, l'institution doit assurer un encadrement au nouvel arrivé. Un collègue aura pour mission de lui servir de référence quant à la maîtrise de la culture et de la vie de l'institution. La visite des lieux, la présentation officielle à des personnes susceptibles de travailler de près ou de loin avec lui, les réunions font partie de ce protocole.

#### **7.4.3 Programme d'évaluation du cadre**

##### **Évaluation du cadre en probation**

L'évaluation du cadre en probation se fait à la fin de la période de probation. Elle est de ce fait administrative.

Les exigences sont clarifiées dès le début de la probation. Les tâches doivent être explicitées sur une fiche descriptive de ses tâches et de ses réalisations, que lui remet au début du mandat son supérieur immédiat ou la personne autorisée. L'évaluation administrative se fait par le supérieur immédiat et fait suite à des évaluations formatives informelles visant à instaurer une régulation interactive et un réajustement mutuel entre le cadre en probation et ceux qui l'évaluent.

##### **Évaluation du cadre permanent**

Les cadres permanents sont évalués à la fin d'une période ne dépassant pas cinq (5) ans. Les attentes doivent être communiquées clairement au début de chacun des cycles d'évaluation. L'évaluation du cadre est réalisée, dans un premier temps, à des fins permettant d'identifier chez lui, de valoriser et de faire reconnaître des aspects positifs. Dans un deuxième temps et dans la mesure où la situation s'y prête, l'évaluation est pratiquée pour identifier chez le cadre des aspects à améliorer afin d'intervenir dans un délai court et dans un esprit d'entraide susceptibles de favoriser chez lui une maximisation du rendement et le renforcement de l'appartenance à l'institution. Cette évaluation est formative. Le supérieur immédiat constitue la principale source d'information.

De façon exceptionnelle, si la situation l'exige à la suite de problèmes éprouvés par le cadre, le Cégep peut procéder à une évaluation administrative.

**Les critères d'évaluation**

Les critères d'évaluation sont les mêmes que ceux déjà énumérés comme critères de compétence

## **SECTION 3 – APPLICATION DES PROGRAMMES**

### **8. Mise en application des programmes**

La mise en application des différents programmes de la présente politique de gestion des ressources humaines est une responsabilité partagée.

Le conseil d'administration a la responsabilité d'adopter la politique et d'en faire la mise à jour périodique. Le conseil a aussi la responsabilité de fournir les ressources requises pour la mise en place des différents programmes.

La Direction des ressources humaines est responsable de la gestion des programmes contenus dans la politique. Cette responsabilité est toutefois partagée avec les départements d'enseignement et les directions de services sur le plan de la mise en œuvre des programmes.

Les membres du personnel ont également une responsabilité, celle de participer aux programmes qui ont un caractère interactif et qui font appel à leur rétroaction et à leur implication personnelle.

### **9. Diffusion et mise en application**

Il appartient à la direction du Cégep de diffuser à tout le personnel la *Politique de gestion des ressources humaines* et de fournir les conditions de sa mise en application. À cette fin, l'information sur cette politique fera partie de l'accueil du nouveau personnel.

### **10. Mécanismes de révision**

Un comité composé de deux représentants de chacune des catégories de personnel et du directeur du Service des ressources humaines se réunit périodiquement (une fois par année) pour mettre à jour les différents programmes de la politique de gestion des ressources humaines. Le comité dépose ses recommandations à la Direction du Cégep, qui voit à faire entériner les changements à la politique par le conseil d'administration.

Le comité a aussi la responsabilité de recommander à la Direction du Cégep les modifications à apporter aux procédures de fonctionnement des programmes liées à la politique des ressources humaines.