

Politique de gestion des ressources humaines

Type de document :

Règlement Politique Directive Procédure

Instance d'approbation :

Conseil d'administration Comité de direction

Politique adoptée le 27 novembre 1996.

Mise à jour le :



L'utilisation des termes génériques masculins permet d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

<u>1.</u>	<u>PRÉAMBULE</u>	3
<u>2.</u>	<u>OBJET</u>	5
<u>3.</u>	<u>CHAMP D'APPLICATION</u>	5
<u>4.</u>	<u>OBJECTIF GÉNÉRAL</u>	6
<u>5.</u>	<u>OBJECTIFS SPÉCIFIQUES</u>	6
<u>6.</u>	<u>PRINCIPES</u>	6
<u>7.</u>	<u>VALEURS</u>	7
	<u>7.1 La transparence</u>	7
	<u>7.2 L'efficience</u>	7
	<u>7.3 La responsabilisation</u>	7
	<u>7.4 L'équité</u>	8
	<u>7.5 La satisfaction au travail</u>	8
<u>8.</u>	<u>PROGRAMMES</u>	8
	<u>8.1 Planification de la main d'œuvre</u>	8
	<u>8.2 Dotation du personnel</u>	8
	<u>8.3 Communication avec le personnel</u>	9
	<u>8.4 Formation et perfectionnement du personnel</u>	9
	<u>8.5 Évaluation du rendement du personnel</u>	9
	<u>8.6 Reconnaissance du personnel</u>	10
<u>9.</u>	<u>RESPONSABILITÉS</u>	10
<u>10.</u>	<u>APPROBATION ET ENTRÉE EN VIGUEUR</u>	10



1. PRÉAMBULE

La Politique de Gestion des Ressources humaines (PGRH) s'inscrit dans le cadre d'une démarche entreprise au Cégep de La Pocatière depuis plusieurs années. Cette préoccupation s'est d'ailleurs, au fil des ans, traduite de différentes façons dans la détermination, l'élaboration et la réalisation des missions, orientations et priorités institutionnelles du Collège. Conséquemment, le Cégep de La Pocatière peut déjà compter sur un personnel compétent et sur des relations de travail relativement saines et harmonieuses avec tous ses groupes d'employés. Il s'agit là d'acquis appréciables sur lesquels peut déjà s'appuyer la présente politique.

Ainsi, dans le contexte de changement accéléré que le Cégep connaît et auquel il doit impérativement s'adapter pour poursuivre ses activités et assurer son développement, cette politique insiste davantage sur la volonté, maintes fois affirmée par la Direction du Cégep, de passer, avec ses partenaires internes, d'un modèle de gestion des ressources humaines plutôt traditionnel, principalement axé sur les relations de travail, à un modèle de gestion des ressources humaines plus moderne, bien intégrée aux autres volets de la vie institutionnelle, qui permet à chacune des personnes œuvrant au Cégep de La Pocatière de mieux situer, de comprendre, de bien assumer et de voir reconnaître l'importance de son rôle et de ses fonctions dans l'atteinte des grands objectifs de l'institution.

Enfin, bien au-delà des écrits et des vœux pieux, la Direction du Cégep reconnaît que cette politique ne peut avoir de sens que si toutes les personnes qui œuvrent au Cégep de La Pocatière participent activement à son application et contribuent concrètement, par des actions, aux objectifs qu'elle poursuit.

La présente PGRH répond aux attentes et obligations formulées par la Loi des Collèges et s'applique dans le respect de toute loi, règlement, politique, convention collective, programme, directive ou norme auxquels elle est assujettie.

2. OBJET

La présente politique énonce les intentions et les objectifs du Cégep de La Pocatière en matière de gestion des ressources humaines. Elle indique, entre autres, les valeurs et principes que le Collège entend privilégier à l'égard de son personnel puis identifie certains champs d'intervention jugés comme étant prioritaires par l'institution pour en assurer concrètement la mise en œuvre.

3. CHAMP D'APPLICATION

La politique de gestion des ressources humaines s'applique à toutes les personnes à l'emploi du Cégep de La Pocatière. Elle s'inscrit dans le cadre de la réalisation de la mission du Collège, de son projet éducatif et de son plan stratégique de développement.



4. OBJECTIF GÉNÉRAL

Reconnaître et valoriser le rôle prépondérant et déterminant des ressources humaines et conséquemment de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de la mission éducative du Cégep de La Pocatière.

5. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- ✚ Définir les principales attentes de l'institution par rapport à son personnel;
- ✚ Faire connaître et idéalement partager par l'ensemble du personnel du Cégep les orientations préconisées par la Direction du Collège en matière de gestion des ressources humaines;
- ✚ Permettre une gestion plus intégrée et cohérente des ressources humaines de l'institution;
- ✚ Établir un cadre de référence pour le développement et la mise en œuvre des divers programmes de gestion des ressources humaines du Collège.

6. PRINCIPES

- ✚ L'implication et la mobilisation de l'ensemble des membres du personnel du Cégep sont essentielles à la réalisation de la mission du Collège.
 - ✚ Chaque individu possède ses qualités propres et peut apporter une contribution originale au fonctionnement du Collège.
 - ✚ La contribution des membres du personnel au bon fonctionnement de l'organisation et leur implication pour l'atteinte des objectifs doivent être appréciées et reconnues.
 - ✚ Pour être efficace et satisfait de leur travail, les individus doivent généralement y retrouver une source de valorisation personnelle, un défi à leur créativité et des occasions de croissance, de développement et de formation professionnels et personnels.
 - ✚ Le climat de travail dépend à la fois de l'attitude du personnel, de leurs représentants et de celle des gestionnaires. Dans cette optique, la direction du Cégep désire établir des relations de partenariat et de collaboration avec les diverses associations d'employés (syndicats) du Collège.
- 

- ✚ Pour réaliser la mission du Collège, le souci d'allier efficacité et qualité des services à la clientèle doit être partagé par l'ensemble de son personnel
- ✚ La confiance et le respect des rôles de chacun constituent des prérequis nécessaires à la qualité des relations humaines entre les individus et groupes d'individus dans l'organisation.
- ✚ Chaque gestionnaire doit clarifier ses attentes auprès de chacun des membres de son personnel, les soutenir dans leur travail et prêcher par l'exemple.

7. VALEURS

Le Cégep de La Pocatière entend tout particulièrement fonder la gestion de ses ressources humaines sur cinq (5) valeurs dominantes. Ce choix vise avant tout à souligner l'interdépendance qui existe entre le Collège et tous les membres de son personnel dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs.

7.1 La transparence

La transparence, c'est l'ouverture la plus complète à la circulation de l'information. Plus précisément, c'est la volonté, pour toutes les personnes impliquées dans une organisation, d'échanger les informations nécessaires à une bonne compréhension des événements, de leur contexte, et des décisions prises. La transparence est un signe de confiance, c'est aussi un prérequis nécessaire à l'engagement, à l'implication et à la responsabilisation de tous les membres du personnel du Collège.

7.2 L'efficience

L'efficience, c'est l'atteinte des objectifs, en maximisant l'utilisation de toutes les ressources allouées, ce aussi bien à l'échelle des fonctions qu'à l'échelle de l'institution. Ainsi, dans un contexte où les ressources sont de plus en plus limitées, alors que les besoins et attentes des élèves ne cessent de croître et de se diversifier, chaque membre du personnel doit avoir le souci d'allier productivité et qualité dans sa prestation de travail et dans l'utilisation des ressources qui lui sont confiées.

7.3 La responsabilisation

La responsabilisation, c'est la reconnaissance que chaque membre du personnel est suffisamment qualifié, compétent, fiable et autonome pour bien assumer son travail, atteindre les objectifs fixés et, par conséquent, rendre compte des résultats obtenus (ref. imputabilité). La responsabilisation est un important gage de respect, de confiance et de collaboration entre la direction d'une institution et son personnel. Ainsi, le concept de responsabilisation ne pourra s'appliquer que si la Direction du Cégep, tout particulièrement à travers son style et ses pratiques de gestion, soutient et encourage les membres de son

personnel à s'investir, à s'impliquer et à s'engager individuellement et collectivement dans leurs fonctions ainsi que dans les projets et objectifs du Cégep auxquels ils sont appelés à participer.

7.4 L'équité

L'équité, c'est la constance dans l'application des principes qui sont à la base des décisions, assurant ainsi à tous les membres du personnel des traitements comparables dans des situations analogues. L'équité sous-entend donc les notions de justice et d'impartialité. Il importe toutefois de souligner que le terme "équitable" ne veut pas nécessairement dire "identique" et qu'un contexte différent peut objectivement entraîner une décision différente, tout en étant juste et impartiale.

7.5 La satisfaction au travail

Bien au-delà des facteurs extrinsèques au travail (ex: rémunération) qui, pour la plupart, sont couverts par les conventions collectives, la satisfaction au travail, c'est la conjugaison d'un ensemble de conditions liées au travail qui permettent à chaque membre du personnel d'être fier de son travail, d'y retrouver une source de valorisation et de créativité, puis de voir sa contribution reconnue à la fois par son supérieur immédiat et par l'institution.

8. PROGRAMMES

Le Cégep de La Pocatière entend développer puis mettre en œuvre, selon un échéancier précis, un certain nombre de programmes de gestion des ressources humaines importants en vue de soutenir la présente politique. En voici, en résumé, la teneur et les objectifs.

8.1 Planification de la main d'œuvre

Ce programme vise à prédéterminer, voire même anticiper, les besoins de main-d'œuvre du Cégep, à identifier les éventuels déséquilibres entre les ressources humaines actuellement disponibles et les besoins de main-d'œuvre prévus puis, si nécessaire, à planifier et à mettre en place les actions et mesures permettant de rétablir l'adéquation "besoins vs disponibilités" de main-d'œuvre du Collège (ref.: réorganisation du travail; embauche; mutation; formation et perfectionnement; etc.) Dans un contexte de changement accéléré et de restrictions budgétaires, cet exercice de planification s'avère essentiel au maintien, voire à l'amélioration, des services d'enseignement (ou connexes à l'enseignement) du Collège et à la bonne réalisation de sa mission éducative.

8.2 Dotation du personnel

Ce programme vise essentiellement à favoriser le choix et l'intégration au travail d'employés répondant adéquatement aux besoins du Collège, tant par leur

volonté de participer au succès de ce dernier que par leur capacité à bien accomplir leur travail et à atteindre les objectifs fixés. Ainsi, en pratique, le programme de dotation du personnel du Cégep comportera cinq (5) grandes composantes, à savoir le recrutement, la sélection, l'embauche, l'accueil et l'intégration au travail des ressources humaines.

8.3 Communication avec le personnel

Questions d'ouverture, de transparence, de reconnaissance et de confiance envers tous ses partenaires internes, ce programme vise à créer des occasions privilégiées permettant d'améliorer les communications directes entre la Direction du Collège et tous les membres de son personnel.

Les mécanismes de communication mis de l'avant pour concrétiser ce programme auront comme objectifs principaux d'abord de donner de l'information claire sur les enjeux et dossiers importants, permettre éventuellement les échanges et discussions entre la Direction et le personnel du Cégep sur ces mêmes questions, de faciliter les prises de décisions et éventuellement de mobiliser tous les membres du personnel autour des choix à faire et des solutions à développer, puis à mettre en oeuvre, pour assurer la pérennité, le développement et le succès du Cégep de La Pocatière.

8.4 Formation et perfectionnement du personnel

Ce programme vise à reconnaître la pertinence d'offrir aux membres du personnel du Collège, sur une base individuelle ou collective, des activités de formation et de perfectionnement permettant à ces derniers d'assumer le plus efficacement possible les tâches et responsabilités qui leur sont ou seront éventuellement confiées. Plus spécifiquement, ce programme comporte les objectifs suivants: maintenir ou rehausser les qualifications du personnel compte tenu de l'évolution des tâches, des individus et des services à rendre à la clientèle; favoriser l'acquisition ou le développement des connaissances, habiletés et attitudes requises pour l'exercice des fonctions; contribuer à améliorer des situations ou à introduire des changements d'ordre organisationnel, opérationnel ou fonctionnel; favoriser l'employabilité et la mobilité du personnel; favoriser la collaboration entre les divers individus, départements et services; ultimement, créer une culture d'apprentissage à l'échelle du Collège.

8.5 Évaluation du rendement du personnel

Ce programme vise d'abord à clarifier les rôles, tâches, responsabilités et objectifs des membres du personnel du Collège; à favoriser la communication interactive entre les membres du personnel et les responsables hiérarchiques; à mesurer et à juger du niveau de réalisation des mandats confiés ou encore du niveau de réussite des objectifs préalablement convenus; enfin, à identifier les ajustements ou mécanismes permettant d'accorder un suivi aux résultats observés (réf.: reconnaissance; formation; supervision; cheminement de carrière; actualisation des objectifs; etc.)



8.6 Reconnaissance du personnel

Ce programme vise généralement à reconnaître et à souligner les contributions dites "exceptionnelles" des membres du personnel du Cégep de La Pocatière à la vie institutionnelle et à la réalisation de la mission du Collège. De façon plus spécifique, ce programme a pour objectifs de souligner les événements marquants dans la carrière des membres du personnel; manifester la reconnaissance du milieu envers les personnes qui quittent le Collège après y avoir œuvré plusieurs années; reconnaître publiquement certaines réalisations individuelles ou collectives dignes de mention et ainsi encourager l'excellence et le dépassement; favoriser le développement et le maintien du sentiment d'appartenance au Collège.

9. RESPONSABILITÉS

- ✚ Chaque gestionnaire est responsable (dans son unité administrative ou son secteur d'activités) de l'application de cette politique et des programmes qui en découlent.
- ✚ La Direction des ressources humaines fournit l'assistance nécessaire au personnel et aux gestionnaires du Cégep pour l'application de cette politique et des programmes s'y rattachant. A cette fin, elle voit à l'élaboration des outils propres à la gestion des ressources humaines. Elle est également responsable de la promotion de cette politique et de sa révision.
- ✚ Le directeur général répond, auprès du Conseil d'administration du Collège, de l'application de la présente politique et recommande, s'il y a lieu, toute modification.
- ✚ Le personnel collabore à la mise en place de cette politique, à l'application des programmes et au maintien d'un bon climat de travail dans l'organisation.

10. APPROBATION ET ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique est entrée en vigueur lors de son adoption, à l'unanimité, par le conseil d'administration, à sa réunion du 27 novembre 1996. Elle sera révisée sur demande de cette instance. Elle sera transmise au Ministre, en conformité avec l'article 19.1 de la Loi des Collèges.