

# **Politique-cadre sur la gestion des ressources humaines du Cégep Gérard-Godin**

**Adoptée par le Conseil d'administration  
Le 28 avril 1998 (résolution no 0099)  
et modifiée par le Conseil d'administration  
le 23 novembre 2010 (résolution no CA-010-00732)  
et modifiée par le Conseil d'administration  
le 29 mai 2018 (résolution n° CA-018-1089)**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. CHAMP D'APPLICATION</b> .....	<b>5</b>
<b>2. LES VALEURS ET LES PRINCIPES DE GESTION</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Énoncé des valeurs et des principes du Cégep en matière de gestion des ressources humaines</b> .....	<b>5</b>
a) Équité et respect.....	5
b) Engagement.....	5
c) Responsabilisation.....	5
d) Esprit de collégialité .....	5
e) Probité .....	6
f) Reconnaissance .....	6
<b>3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>6</b>
<b>4. LES POLITIQUES, LES RÈGLEMENTS, LES PROGRAMMES, LES PROCÉDURES DE GESTION ET LES CADRES DE RÉFÉRENCE :</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJECTIFS ET CARACTÉRISTIQUES</b> .....	<b>7</b>
a) L'embauche .....	7
b) L'insertion professionnelle .....	8
c) L'appréciation.....	9
d) Le perfectionnement .....	10
<b>5. RESPONSABLES DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE</b> .....	<b>11</b>
<b>6. ENTRÉE EN VIGUEUR</b> .....	<b>11</b>
<b>ANNEXE A</b> .....	<b>12</b>
<b>RÈGLES PARTICULIÈRES POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>12</b>
<b>1. CRÉATION, MODIFICATION ET ABOLITION DE POSTES</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1. Règles générales</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2. Règles particulières</b> .....	<b>12</b>
<b>2. DÉCISION DE COMBLER UN POSTE VACANT</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Cadre</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Professionnel et soutien</b> .....	<b>12</b>
<b>3. SIGNATAIRES POUR LE CONTRAT D'EMBAUCHE</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Embauche des cadres</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2 Embauche du personnel enseignant, professionnel et soutien</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3 Autres contrats d'embauche</b> .....	<b>13</b>
<b>4. MUTATIONS, PROMOTIONS ET RÉTROGRADATIONS</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1 Règle générale</b> .....	<b>13</b>
<b>5. MESURES DISCIPLINAIRES</b> .....	<b>13</b>
<b>5.1 Règle générale</b> .....	<b>13</b>

<b>ANNEXE B .....</b>	<b>13</b>
<b>DÉFINITIONS DES DIFFÉRENTS DOCUMENTS .....</b>	<b>13</b>
<b>1. POLITIQUE .....</b>	<b>13</b>
<b>2. RÈGLEMENT .....</b>	<b>13</b>
<b>3. PROGRAMME.....</b>	<b>13</b>
<b>4. PROCÉDURE .....</b>	<b>13</b>
<b>5. DIRECTIVE .....</b>	<b>13</b>

## PRÉAMBULE

La politique-cadre sur la gestion des ressources humaines est un outil de gestion essentiel à la réalisation de la mission et du projet éducatif du Cégep. Par cette politique-cadre, le Cégep désire adopter les mesures susceptibles de favoriser le rayonnement et le développement des ressources humaines qui œuvrent au sein d'une organisation vouée à l'apprentissage. Elle offre un cadre dans lequel se développeront les politiques, les programmes, les procédures de gestion ou les cadres de référence propres aux diverses catégories de personnel.

Les ressources humaines sont l'élément fondamental sur lequel le Cégep compte pour offrir une formation de qualité à la population étudiante. Les valeurs et les caractéristiques les plus utilisées pour décrire l'engagement du personnel du Cégep, toutes catégories confondues, sont : la compétence, la disponibilité, la créativité, la rigueur, le professionnalisme et le dynamisme.

La présente politique-cadre sur la gestion des ressources humaines répond aux attentes et obligations formulées dans la Loi des collèges<sup>1</sup> et s'applique dans le cadre du respect de l'ensemble des lois, des règlements, des conventions collectives, des programmes, des directives ou des normes auxquels elle est assujettie. Elle aborde les différents thèmes prescrits par la Loi des collèges<sup>1</sup> soit l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation, l'appréciation et le perfectionnement.

---

<sup>1</sup> Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q. c. C-29) et du Règlement C-29, r.5.3

## **1. CHAMP D'APPLICATION**

La présente politique-cadre s'applique à tout le personnel du Cégep Gérard-Godin.

## **2. LES VALEURS ET LES PRINCIPES DE GESTION**

### **2.1 Énoncé des valeurs et des principes du Cégep en matière de gestion des ressources humaines**

« Le Cégep est une institution avant tout engagée dans le développement des personnes et pour ce faire, elle s'appuie sur la compétence et l'engagement de son personnel. C'est donc dire à quel point les valeurs sont au cœur de ce projet humaniste. »<sup>2</sup>

Il importe d'énoncer les valeurs et les principes préconisés au plan de la gestion des ressources humaines.

#### **a) Équité et respect**

L'équité et le respect de soi et des autres sont à la base de tous les rapports humains au Cégep. Ils comprennent le droit à un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination. Ils obligent à veiller à ne léser personne ou à mettre en place, le cas échéant, les mesures de correction appropriées.

#### **b) Engagement**

L'engagement repose d'abord sur le fait que les personnes qui travaillent au Cégep ont choisi d'y œuvrer et d'adhérer à ses orientations et à ses principes. Il favorise ainsi la participation, l'implication, le dépassement et la collaboration du personnel, des syndicats ou des associations et permet un climat de travail harmonieux et stimulant.

#### **c) Responsabilisation**

La responsabilisation reconnaît et valorise l'autonomie du personnel qui peut ainsi prendre les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs et des plans de travail dans le respect des rôles et de responsabilités de chacun.

#### **d) Esprit de collégialité**

L'esprit de collégialité est la capacité de reconnaître et d'utiliser à sa juste valeur le point de vue de tout intervenant à une table de consultation ou de décision, peu importe sa position dans la structure hiérarchique.

---

<sup>2</sup> Planification stratégique 2006-2010 adoptée le 5 décembre 2006

**e) Probité**

Les actions témoignent des valeurs et des principes auxquels on adhère.

**f) Reconnaissance**

Le Cégep reconnaît de façon quotidienne la qualité et l'engagement de son personnel. Il met en place les conditions favorisant l'engagement, l'épanouissement et le développement de son personnel.

Dans le respect de ces valeurs et de ces principes, les orientations privilégiées par le Cégep pour la gestion des ressources humaines afin de créer un climat de travail harmonieux et stimulant sont :

- Favoriser l'adhésion et l'engagement de tout son personnel à sa mission, à ses valeurs, à sa planification stratégique et à son projet éducatif;
- Développer et maintenir un contexte favorisant les échanges, les communications et le maintien des mécanismes de communication;
- Adopter et appliquer des mesures favorisant l'embauche, l'insertion professionnelle, la rétention de ressources humaines compétentes, appréciées, en possession de moyens pour réussir et en développement.

### **3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Sous l'autorité du Comité exécutif, la planification et la coordination de l'ensemble des ressources humaines du Cégep sont assurées par la Direction générale. De concert avec la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives, elle a la responsabilité d'informer et de sensibiliser le personnel-cadre à l'importance de son rôle et de ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

Dans le respect des valeurs institutionnelles, des lois, des règlements, des politiques et des conventions collectives, la gestion courante des ressources humaines est assumée par le personnel-cadre de chaque direction ou service.

La Direction des ressources humaines et des affaires corporatives dirige le processus d'élaboration et de mise à jour des programmes, des procédures ou des cadres de référence en lien avec cette politique-cadre. Elle détient l'expertise pour conseiller et soutenir le personnel-cadre dans la gestion des ressources humaines de son service et veille au respect des valeurs, des lois, des règlements, des politiques et des conventions collectives en vigueur.

#### **4. LES POLITIQUES, LES RÈGLEMENTS, LES PROGRAMMES, LES PROCÉDURES DE GESTION ET LES CADRES DE RÉFÉRENCE :**

##### **OBJECTIFS ET CARACTÉRISTIQUES**

La présente politique-cadre encadre les politiques, les programmes, les procédures de gestion<sup>3</sup> et les cadres de référence propres à chaque catégorie de personnel, lesquels comportent minimalement les volets embauche, insertion professionnelle, évaluation, appréciation et perfectionnement.

D'autres programmes sont également intégrés, notons :

- Programme d'accès à l'égalité en emploi
- Programme d'aide aux employés
- Programme de reconnaissance

Les politiques, les programmes, les procédures de gestion ou les cadres de référence comprennent les éléments suivants :

##### **a) L'embauche**

*Des ressources humaines compétentes et qualifiées.*

##### **Les objectifs**

- Recruter, choisir et embaucher des personnes qualifiées de façon à ce que le Cégep puisse compter sur un personnel compétent et motivé.
- Coordonner les efforts de recrutement, de sélection et d'embauche en fonction des objectifs et des besoins du Cégep.

##### **Les caractéristiques**

- Toute démarche de recrutement s'appuie sur une connaissance des besoins à combler et d'un profil des compétences.
- Le même soin est apporté à toute embauche, qu'il s'agisse ou non de personnel régulier, compte tenu des impacts prévisibles sur la qualité des services et sur le climat de travail.
- Les modalités de recrutement sont déterminées en fonction des besoins à combler; elles visent à permettre une véritable sélection en recrutant un nombre suffisant de personnes.
- Des chances égales sont offertes à toutes les personnes dans le respect du programme d'accès à l'égalité en emploi.
- Une préférence est accordée à la personne capable de s'intégrer à la culture et aux objectifs du Cégep, de contribuer à son développement et d'assumer les tâches spécifiques du poste à combler.

---

<sup>3</sup> Annexe B : définitions des différents documents

- Le processus de recrutement, de sélection et d'embauche se déroule d'une façon rigoureuse, équitable et transparente, tout en assurant le respect de la confidentialité.
- Le recrutement, la sélection et l'embauche sont planifiés de façon à répondre aux besoins en temps utile et à permettre les interventions préalables à l'entrée en fonction.
- Afin que la personne retenue puisse choisir de travailler au Cégep, elle reçoit suffisamment d'information quant aux orientations institutionnelles, aux conditions de travail en vigueur et à la tâche qu'elle aura à assumer.

## **b) L'insertion professionnelle**

*Des ressources humaines en possession de moyens pour réussir*

### **Les objectifs**

- Permettre à la personne nouvellement embauchée de connaître les valeurs, les buts et les objectifs du Cégep et de situer ses responsabilités dans un contexte d'ensemble plus large.
- L'informer du plan de travail de son service, son département ou son regroupement.
- La renseigner et l'orienter vers les ressources du milieu.
- Favoriser son adhésion et son engagement à la culture, aux valeurs et aux objectifs du Cégep.
- Favoriser son intégration dans ses nouvelles fonctions.

### **Les caractéristiques**

- Des conditions favorisant l'insertion professionnelle sont mises en place : les gestes administratifs d'accueil, la documentation, l'organisation physique et les occasions d'échanges.
- Toute l'information nécessaire à l'atteinte des objectifs auxquels une personne nouvellement embauchée sera appelée à contribuer lui est transmise le plus tôt possible.
- Dès son entrée en fonction, la personne nouvellement embauchée est soutenue et accompagnée par une ou des personnes de son équipe de travail, pour faciliter son intégration.
- Les besoins d'accueil et d'information des personnes qui accèdent à de nouvelles responsabilités sont également reconnus et reçoivent une attention particulière. Un soutien est par conséquent disponible lorsqu'une personne nouvellement embauchée occupe une nouvelle fonction.
- La période d'insertion professionnelle inclut d'abord un processus formatif, puis une évaluation administrative au terme de la période d'essai en vue de permettre une décision appropriée du maintien en emploi.

### **c) L'appréciation**

*Des ressources humaines appréciées*

#### **Les objectifs**

- Assurer que la détermination des objectifs de travail ou des attentes de chacun, de même que l'identification des difficultés et des solutions envisagées, soit effectuée conjointement avec la personne employée ou l'équipe de travail et la personne supérieure immédiate, en fonction des objectifs organisationnels ou des compétences attendues, le tout dans un climat de confiance, de respect et de confidentialité.
- Assurer à chaque personne employée une rétroaction sur son rendement, en lien avec les objectifs ou aux attentes établis; assurer une identification des progrès réalisés et, s'il y a lieu, une identification des éléments à améliorer et des moyens d'amélioration.
- Contribuer à l'identification des besoins de perfectionnement.
- Favoriser le développement de la personne employée en lui permettant d'identifier son potentiel ou ses possibilités de cheminement professionnel.
- Reconnaître et permettre la contribution du personnel et des équipes de travail à la réalisation des objectifs du Cégep ou du service, en fonction des rôles et des responsabilités de chacun.

#### **Les caractéristiques**

- Tout le personnel fait l'objet d'une appréciation.
- L'appréciation est un processus interactif auquel la personne employée évaluée participe activement.
- Les attentes et les critères d'appréciation sont connus de la personne employée dès le début de la période sur laquelle portera l'appréciation.
- La personne contribue à la détermination des objectifs de travail ou des attentes ou des compétences attendues avec l'équipe de travail et la personne supérieure immédiate de son service; ces objectifs, attentes ou compétences sont équivalents pour les personnes employées qui exercent les mêmes fonctions.
- L'appréciation porte sur le travail accompli de la personne employée et sur sa contribution aux activités du Cégep, en fonction des attentes, des objectifs et du profil des compétences pour la fonction.
- La démarche a un caractère confidentiel, c'est-à-dire que l'information à son sujet est transmise seulement aux personnes employées à qui elle est nécessaire pour l'accomplissement de leurs fonctions.

- L'appréciation est portée à la connaissance de la personne employée, puis déposée au dossier de la personne employée (du service).
- L'appréciation se tient à des intervalles réguliers, qui peuvent varier selon les catégories de personnel et selon les étapes de la carrière.

#### **d) Le perfectionnement**

*Des ressources humaines en développement dans un milieu voué à l'apprentissage*

##### **Les objectifs**

- Développer à la fois la compétence globale du Cégep, celle des équipes de travail et celle des personnes employées.
- Maintenir et rehausser les qualifications du personnel compte tenu de l'évolution des tâches, de la technologie, des individus et des services à rendre à la population étudiante et aux clientèles particulières du Cégep.
- Faciliter la réalisation des objectifs organisationnels et faciliter l'adaptation du personnel et des équipes de travail aux changements dans leur environnement.
- Accroître les possibilités de mobilité professionnelle et permettre le recyclage.
- Favoriser le développement des connaissances permettant ainsi d'apporter des solutions à différentes situations.

##### **Les caractéristiques**

- Le Cégep vise à créer un milieu de travail favorable à l'apprentissage. Par son implication dans le milieu, toute personne employée a la possibilité de se développer sur le plan professionnel.
- Le perfectionnement s'appuie sur l'analyse des besoins, tant pour accomplir des tâches spécifiques que pour travailler dans un département ou un service, pour répondre à un objectif de l'établissement ou pour faire face à une problématique particulière; il peut par conséquent porter sur des connaissances, des habiletés ou des attitudes. Il peut également répondre à des besoins relatifs à la mobilité du personnel.
- L'identification des besoins de perfectionnement individuels s'effectue en continu. Les rencontres d'appréciation entre la personne employée et la personne supérieure immédiate de son service constituent un moment privilégié pour l'identification de ces besoins.
- La personne employée qui participe à des activités de perfectionnement est invitée à partager les retombées de ce perfectionnement avec ses collègues de travail.
- L'implantation de changements technologiques ou institutionnels importants est systématiquement accompagnée d'activités de perfectionnement.

## **5. RESPONSABLES DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE**

La Direction des ressources humaines et des affaires corporatives est responsable de l'application de la présente politique-cadre en ce qui concerne le personnel enseignant, professionnel et soutien.

La Direction générale est responsable de son application en ce qui concerne le personnel-cadre.

## **6. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique-cadre entre en vigueur au moment de son adoption par le Conseil d'administration.

## ANNEXE A

### RÈGLES PARTICULIÈRES POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### 1. *CRÉATION, MODIFICATION ET ABOLITION DE POSTES*

##### 1.1. Règles générales

- Le Comité exécutif adopte annuellement un plan d'effectifs relatif au nombre de postes de cadres, de professionnel et soutien.

##### 1.2. Règles particulières

- La création de postes de cadres, de professionnel et soutien est la responsabilité du Comité exécutif suite à une recommandation de la Direction générale.
- La modification et l'abolition de postes de cadres, de professionnel et soutien sont la responsabilité de la Direction générale suite à une recommandation de la direction concernée, en consultation avec la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives.
- La création, la modification et l'abolition de postes enseignant à l'enseignement régulier sont la responsabilité de la Direction des études en collaboration avec la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives dans le cadre du projet de répartition des enseignantes et enseignants à l'enseignement régulier.
- La création, la modification et l'abolition de charges d'enseignement à la formation continue sont la responsabilité de la Direction de la formation continue et services aux entreprises.

#### 2. *DÉCISION DE COMBLER UN POSTE VACANT*

##### 2.1 Cadre

La décision de combler un poste de cadre vacant relève du Comité exécutif.

##### 2.2 Professionnel et soutien

La décision de combler de façon permanente ou temporaire un poste vacant professionnel ou soutien relève de la Direction générale suite à la recommandation de la direction concernée.

### **3. SIGNATAIRES POUR LE CONTRAT D'EMBAUCHE**

#### **3.1 Embauche des cadres**

La Direction générale et la Direction des études sont mandatées pour signer conjointement, pour et au nom du Cégep, le contrat d'embauche de toute personne dont les services sont retenus à titre de cadre.

#### **3.2 Embauche du personnel enseignant, professionnel et soutien**

La Direction des ressources humaines et des affaires corporatives signe, pour et au nom du Cégep, le contrat d'embauche de toute personne dont les services sont retenus à titre de personnel enseignant, professionnel ou soutien en vue d'effectuer des tâches soumises aux stipulations des conventions collectives de travail auxquelles le Cégep est parti.

#### **3.3 Autres contrats d'embauche**

Tout contrat d'embauche d'une personne en vue de l'obtention de services ou de l'exécution de tâches non soumises aux stipulations des conventions collectives ou au programme de gestion des cadres est signé, pour et au nom du Cégep, par la direction concernée, la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives et la Direction des ressources financières.

### **4. MUTATIONS, PROMOTIONS ET RÉTROGRADATIONS**

#### **4.1 Règle générale**

Les mouvements de personnel sont coordonnés par la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives à titre de représentant de la Direction générale et dans le cadre du plan annuel d'effectifs du Cégep.

### **5. MESURES DISCIPLINAIRES**

#### **5.1 Règle générale**

Toute mesure disciplinaire est initiée par la personne supérieure immédiate en consultation avec la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives.

## ANNEXE B

### DÉFINITIONS DES DIFFÉRENTS DOCUMENTS

#### 1. RÈGLEMENT

Ensemble de règles ou de prescriptions édictées par le Cégep. Il est adopté par le Conseil d'administration après consultation des instances appropriées.

#### 2. POLITIQUE

Énoncé des principes exprimant notamment, les valeurs, les objectifs ou les attitudes à adopter au Cégep Gérald-Godin.

Elle est adoptée par le Conseil d'administration après consultation des instances appropriées, et elle :

- Possède un caractère institutionnel (s'applique à l'ensemble du personnel ou aux personnes étudiantes)
- Réponds à une obligation prescrite par la loi ou un règlement ministériel
- Oblige un dépôt au MELS ou à un autre organisme gouvernemental

#### 3. PROGRAMME

Ensemble de principes, d'objectifs ou de mesures qui découlent de l'application d'une politique adoptée par le Cégep, d'une loi ou d'une convention collective. Il s'applique généralement à une catégorie de personnel. Il est adopté par le Comité de direction ou le Comité de direction élargi après consultation des instances appropriées ou encore, à l'occasion, par le Conseil d'administration lorsque des modalités nécessitent une sanction plus formelle.

#### 4. PROCÉDURE

Ensemble des étapes à suivre pour parvenir à un résultat qui peut découler d'un programme, d'une directive ministérielle ou d'une convention collective. Elle est adoptée par la direction ou le service responsable d'appliquer la procédure après consultation des instances appropriées.

#### 5. CADRE DE RÉFÉRENCE

Plan définissant l'ensemble des responsabilités prévues à un programme et visant à assurer une approche collaborative de ce qui doit être fait, qui doit le faire et à quel moment. Il est

adopté par la direction ou le service responsable d'appliquer le programme après consultation des personnes concernées.

**6. DIRECTIVE**

Règle édictée par une direction ou un service pour assurer la bonne marche d'un dossier ou d'une procédure sous la responsabilité de cette direction ou ce service.