
Programme de gestion des cadres

**Adoptée par le conseil
d'administration
le 29 mai 2018
(résolution no CA-018-1091)**

Table des matières

PRÉAMBULE	4
OBJET.....	4
1. DÉFINITIONS DES TERMES	4
2. RECONNAISSANCE ET COTISATION PROFESSIONNELLE.....	6
2.1 Reconnaissance.....	6
2.2 Cotisation professionnelle	6
3. CONSULTATION ET PARTICIPATION	7
3.1 Consultation.....	7
3.2 Participation.....	7
4. INFORMATION	8
5. RÈGLES D’EFFECTIF ET D’ORGANISATION ADMINISTRATIVE.....	8
5.1 Règles d’effectif.....	8
5.2 Organisation administrative.....	8
5.3 Abolition de postes	9
6. CORPS D’EMPLOI, CLASSIFICATION, ADMISSIBILITÉ ET QUALIFICATIONS	9
6.1 Définition des corps d’emploi	9
6.2 Changement de classification	9
6.3 Critères d’admissibilité.....	10
6.4 Qualifications minimales	10
6.5 Profil des compétences	10
7. L’EMPLOI 10	
7.1 Sélection	10
7.2 Composition du comité de sélection.....	11
7.3 Nomination et embauche	11
7.4 Accueil et intégration.....	11
7.5 Évaluation administrative	12
7.6 L’appréciation de la contribution.....	12
7.7 Dossier professionnel.....	13
7.8 Affectation temporaire.....	14
7.9 Rétrogradation, réaffectation, mutation et résiliation de la nomination	14
7.10 Démission	14
8. MESURES DISCIPLINAIRES	14
8.1 L’avertissement.....	15
8.2 Le blâme	15
8.3 La suspension.....	15

8.4	Rupture du lien d'emploi et résiliation de la nomination	15
9.	TRAITEMENT, FRAIS DE REPRÉSENTATION ET PRIMES	16
9.1	Traitement.....	16
9.2	Reconnaissance de la scolarité.....	16
9.3	Versement du traitement.....	17
9.4	Frais de représentation.....	17
9.5	Primes pour cumul temporaire.....	17
10.	BÉNÉFICES DE L'EMPLOI	17
10.1	Vacances	17
10.2	Vacances additionnelles.....	18
10.3	Congés compensatoires	18
10.4	Congés de maladie.....	18
10.5	Jours fériés.....	18
10.6	Congés sociaux et spéciaux	19
10.7	Congés pour charge publique	19
10.8	Congés pour activités professionnelles.....	20
10.9	Congé sans traitement.....	20
10.10	Cotisation professionnelle	20
10.11	Prêt de service.....	20
11.	PERFECTIONNEMENT.....	20
12.	RESPONSABILITÉ CIVILE	21
13.	ACCÈS À L'ÉGALITÉ À L'EMPLOI	21
14.	MÉCANISMES DE RECOURS ET D'APPEL	21
15.	DISPOSITIONS GÉNÉRALES	21
15.1	Responsable de l'application du programme.....	21
15.2	Durée.....	21
15.3	Déclaration.....	22
	ANNEXE I – Contrat d'embauche du cadre.....	23
	ANNEXE II – Profil des compétences	25
	ANNEXE III - Évaluation administrative	28
	ANNEXE IV – Appréciation de la contribution.....	35

PRÉAMBULE

Le Programme de gestion des cadres s'inscrit dans le cadre des valeurs et des principes de gestion préconisés dans la Politique-cadre sur la gestion des ressources humaines du CÉGEP.

Par sa Politique-cadre, le CÉGEP énonce son intention d'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.

Le CÉGEP reconnaît l'importance du rôle clé des cadres au sein de son organisation. En plus d'adhérer à la mission du CÉGEP, le cadre inscrit ses actions en lien avec le plan stratégique adopté par le conseil d'administration.

OBJET

Ce Programme a pour objet de circonscrire les conditions de travail non prévues au Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel amendé en juin 2015. Les conditions de travail prévues à ce Programme ne peuvent avoir pour effet de modifier l'une ou l'autre des conditions de travail énoncées au Règlement.

1. DÉFINITIONS DES TERMES

1.1 Association

L'Association des cadres des collèges du Québec (ACCQ).

1.2 Cadre

Le cadre tel que défini au Règlement. Il comprend également la personne désignée temporairement dans un poste de cadre.

1.3 CÉGEP

Le CÉGEP Gérald-Godin.

1.4 Comité de direction élargie

L'ensemble des cadres du CÉGEP incluant les hors-cadres.

1.5 Comité local

L'ensemble des cadres membres de l'Association en situation d'emploi au CÉGEP.

1.6 Contrat

L'entente liant le CÉGEP et chacun des cadres à l'emploi du CÉGEP, établie d'après le modèle à l'annexe II du présent Programme.

1.7 Délégué du comité local

Un représentant officiel du comité local de l'ACCQ membre de l'exécutif ou un cadre désigné par l'exécutif.

- 1.8 Exécutif**
L'ensemble des officiers élus par les membres à l'assemblée générale du comité local, y compris le président.
- 1.9 MEES**
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur.
- 1.10 Mutation**
La nomination d'une personne à un autre poste régi par le Règlement, mais dans une classe comportant une échelle de traitement dont le taux maximal prévu est identique à celui de son ancienne classe.
- 1.11 Plan de classification**
Le Plan de classification des emplois types et Guide de classement des postes de cadres du personnel d'encadrement des collèges d'enseignement général et professionnel.
- 1.12 Président**
Le représentant officiel du comité local auprès de l'ACCQ et du CÉGEP, élu à la majorité par les membres à l'assemblée générale du comité local.
- 1.13 Probation**
Période probatoire d'une durée d'une (1) année durant laquelle le cadre ne bénéficie pas de la stabilité d'emploi.
- 1.14 Promotion**
La nomination d'un cadre dans un autre corps d'emploi de cadre régi par le Règlement, mais dans une classe comportant une échelle de traitement dont le taux maximal prévu est plus élevé que celui de son ancienne classe.
- 1.15 Protocole**
Le protocole no 1193-84 existant entre le MEES et la Fédération des cégeps relativement à la cotisation professionnelle.
- 1.16 Réaffectation hors du plan**
La réaffectation dans un corps d'emploi non régi par le Règlement.
- 1.17 Règlement**
Le « Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel », adopté par arrêté ministériel en juin 2015 et modifié par des arrêtés ministériels subséquents.
- 1.18 Rétrogradation**
La nomination d'un cadre à un autre corps d'emploi comportant une échelle de traitement dont le taux maximal prévu est moins élevé que celui de son ancienne classe.
- 1.19 Rétrogradation administrative**
La rétrogradation est administrative lorsqu'elle est le résultat d'une décision du CÉGEP.

1.20 **Rétrogradation punitive**

La rétrogradation est punitive lorsqu'elle résulte d'une décision prise par le CÉGEP et comporte une mesure à caractère disciplinaire.

1.21 **Rétrogradation volontaire**

La rétrogradation est volontaire lorsqu'elle fait suite à la demande d'un cadre et qu'elle fait l'objet d'une acceptation par le CÉGEP.

1.22 **Structure administrative**

L'ensemble des cadres du CÉGEP, leur nombre, la désignation nominale de leurs corps d'emplois, les responsabilités reliées à ces corps d'emploi et les relations entre ces corps d'emploi.

1.23 **Stabilité d'emploi**

Statut obtenu par un cadre qui occupe un emploi régulier à temps complet au CÉGEP depuis au moins deux (2) années continues selon l'article 198 du Règlement.

2. RECONNAISSANCE ET COTISATION PROFESSIONNELLE

2.1 **Reconnaissance**

2.1.1 Le CÉGEP reconnaît le comité local, dûment représenté par son exécutif, comme le seul et unique représentant collectif de ses cadres aux fins de l'élaboration et de l'application du présent Programme. Les discussions et négociations à cet égard se font sans intermédiaire entre l'exécutif et la Direction générale. L'exécutif peut conclure avec le CÉGEP des ententes visant l'ensemble des cadres. Cependant, un membre de l'exécutif ne peut être signataire d'une entente individuelle liant un cadre et le CÉGEP.

2.1.2 Tout délégué du comité local peut assumer son mandat pendant les heures régulières de travail.

2.1.3 Le CÉGEP permet au comité local et à l'exécutif de se réunir pendant les heures régulières de travail.

2.1.4 La charge de travail des cadres découle du droit de gérance du CÉGEP. Ce dernier reconnaît en contrepartie que tout cadre a droit à une charge de travail adéquate ne portant pas atteinte à sa santé et à sa sécurité.

2.2 **Cotisation professionnelle**

2.2.1 Le CÉGEP fait parvenir au siège social de l'Association, avant le 15 septembre de chaque année, une liste de ses cadres, mise à jour en cours d'année s'il y a lieu, en indiquant pour chaque cadre :

- Le corps d'emploi et la classe;
- le traitement annuel;
- le lieu de travail comprenant : adresse, téléphone, télécopieur et courriel;
- les années de service continu.

- 2.2.2 Le CÉGEP déduit du traitement de chacun des cadres à son emploi le montant de la cotisation fixé par l'Association, à moins que ledit cadre n'avisé par écrit le CÉGEP et l'Association de son refus, dans les trente (30) jours suivant son embauche ou dans les trente (30) jours suivant la reconduction annuelle du protocole.
- 2.2.3 L'Association communique à chacun des cégeps le taux de la cotisation à prélever. Un changement de taux entre en vigueur le 30^e jour suivant l'avis de l'Association ou à une date ultérieure décidée par l'assemblée générale.
- 2.2.4 L'Association peut conclure avec les cégeps des modalités différentes de prélèvement de la cotisation.
- 2.2.6 Le CÉGEP verse mensuellement à l'Association les sommes perçues avec une liste des montants retenus pour chaque cadre concerné.
- 2.2.7 L'Association prend fait et cause de toute action qui pourrait découler de l'application des dispositions du présent chapitre.
- 2.2.8 La responsabilité du CÉGEP est limitée à la seule fonction d'agent perceuteur.
- 2.2.9 Le CÉGEP inscrit le montant total des cotisations (cotisations de l'Association et celles du comité local, s'il y a lieu) sur les feuillets fiscaux T-4 (provincial) et Relevé 1 (fédéral).
- 2.2.10 Les dispositions prévues à ce chapitre s'appliquent également à la cotisation fixée par le comité local en y faisant les adaptations nécessaires.

3. CONSULTATION ET PARTICIPATION

3.1 Consultation

Le CÉGEP s'engage à :

- 3.1.1 établir des mécanismes de consultation et de concertation avec le comité local en favorisant :
- l'organisation de rencontres d'information;
 - la sollicitation d'avis, tant à la Direction générale qu'aux instances décisionnelles, sur des sujets d'intérêt pour les cadres.
- 3.1.2 réunir, au moins deux fois l'an, l'ensemble de ses cadres en vue :
- de la présentation et de la discussion des priorités;
 - des orientations de l'année en cours;
 - du bilan annuel du CÉGEP.

3.2 Participation

Le CÉGEP favorise la participation des cadres dans la gestion quotidienne du CÉGEP notamment en :

- 3.2.1 permettant la participation des cadres au développement des politiques du CÉGEP;

3.2.2 développant des rapports suivis et des relations harmonieuses entre le CÉGEP et ses cadres.

4. INFORMATION

- 4.1 Le CÉGEP remet au comité local une copie de toute directive ou document d'ordre général susceptible d'intéresser les cadres.
- 4.2 Le président du comité local fournit au CÉGEP la liste des membres de son exécutif.
- 4.3 Le CÉGEP fournit au président copie des convocations, ordres du jour et procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, du comité exécutif du CÉGEP et de la commission des études.
- 4.4 Le CÉGEP transmet au président une copie signée du contrat d'embauche de chaque cadre, ainsi que toute annexe à ce contrat, dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la signature du contrat. Advenant une modification au contrat, la même procédure s'applique.

5. RÈGLES D'EFFECTIF ET D'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

5.1 Règles d'effectif

- 5.1.1 Le CÉGEP établit, après entente avec l'exécutif, les règles déterminant le nombre minimal de postes de cadre requis afin d'assurer la bonne gestion du CÉGEP.
- 5.1.2 Le CÉGEP portera une attention particulière à la charge de travail des cadres afin d'éviter que la santé de ses cadres ne soit à risque en raison d'une surcharge de travail récurrente.

5.2 Organisation administrative

- 5.2.1 Sauf pour les motifs prévus à l'article 199 du Règlement, le CÉGEP convient de ne pas modifier ses structures administratives relativement aux effectifs, aux tâches et au statut des cadres sans avoir consulté au préalable les cadres lors d'un comité de direction élargie.
- 5.2.2 En conséquence, le CÉGEP soumet à l'exécutif, au moins quarante-cinq (45) jours avant sa mise en application, tout projet de modification des structures administratives en termes d'effectifs des cadres et de répartition des responsabilités de gestion entre les titulaires des divers postes de cadre ainsi qu'une évaluation des impacts du projet de modification sur la charge de travail des cadres.
- 5.2.3 Advenant le cas où le CÉGEP et l'exécutif ne peuvent en venir à une attente sur les modifications proposées par le CÉGEP relativement aux structures administratives, le CÉGEP s'engage à fournir par écrit les motifs de sa décision.

5.3 Abolition de postes

- 5.3.1 Tout cadre dont le poste est aboli bénéficie des dispositions du Règlement concernant la « stabilité d'emploi ».
- 5.3.2 Dans le cas d'abolition de poste reliée à un transfert, ou une cession d'activités, le CÉGEP considérera une telle abolition comme découlant d'une réorganisation administrative au sens des articles 199 et 200 du Règlement, à moins que le cadre ne choisisse lui-même le transfert.

6. CORPS D'EMPLOI, CLASSIFICATION, ADMISSIBILITÉ ET QUALIFICATIONS

6.1 Définition des corps d'emploi

- 6.1.1 La description des tâches des cadres est élaborée par le CÉGEP à partir notamment du Plan de classification.
- 6.1.2 Lorsque les attributions et responsabilités principales et habituelles d'un poste ne correspondent à aucun corps d'emploi décrit au Plan de classification, le CÉGEP doit soumettre le dossier complet au MEES comme prévu par l'article 11 du Règlement.
- 6.1.3 Lorsque plus d'une classe apparaît possible pour un même poste, le classement de celui-ci est déterminé par l'application des critères de classement énoncé dans le Plan de classification.
- 6.1.4 La description des tâches du cadre fait partie intégrante de son contrat d'embauche. Toute modification substantielle aux tâches ne peut se faire sans la participation du cadre à la décision. Le CÉGEP convient avec le supérieur immédiat et le cadre concerné, des modalités d'adaptation aux nouvelles tâches (accompagnement, perfectionnement, remplacement). Par ailleurs, le CÉGEP révisé la classe d'emploi selon le Plan de classification et fait les ajustements requis, s'il y a lieu.

6.2 Changement de classification

- 6.2.1 Le cadre qui prétend que ses tâches principales et habituelles correspondent à une autre classe ou corps d'emploi doit soumettre sa demande par écrit à son supérieur immédiat et à la Direction générale.
- 6.2.2 Le CÉGEP doit donner une réponse écrite dans les trente (30) jours ouvrables suivant la réception de la demande.
- 6.2.3 Le cadre non satisfait de la réponse, qui croit toujours avoir droit à un changement de classe ou de corps d'emploi, peut, s'il le désire, demander à l'exécutif la formation d'un comité de recours prévu au chapitre 15 du Règlement et à l'article 14 du présent Programme.

6.3 Critères d’admissibilité

- 6.3.1 Les critères d’admissibilité pour les divers postes de cadres sont établis par le CÉGEP après entente avec l’exécutif.
- 6.3.2 Le CÉGEP doit respecter les critères d’admissibilité minimum requis pour les divers postes de cadre prévus au présent Programme.

6.4 Qualifications minimales

- 6.4.1 Une personne qui exerce un corps d’emploi de cadre dans un cégep est considérée comme admissible à ce corps d’emploi ou à tout autre corps d’emploi de même niveau ou de niveau supérieur.
- 6.4.2 Aux fins d’établir si une candidature satisfait aux exigences minimales requises, une (1) année d’études pertinentes additionnelles à temps complet équivaut à un (1) an d’expérience.
- 6.4.3 Les qualifications minimales requises pour occuper un poste de cadre au CÉGEP sont les suivantes :
 - excellente maîtrise de la langue française orale et écrite;
 - cinq (5) années d’expérience pertinente.
- 6.4.4 En ce qui concerne la formation académique, les qualifications minimales requises sont :
 - un diplôme universitaire terminal de premier cycle (baccalauréat) dans un champ de spécialisation appropriée, ou une formation jugée équivalente, pour occuper un emploi de cadre de direction et de coordination;
 - un diplôme d’études collégiales (DEC), avec option appropriée ou une formation jugée équivalente, pour occuper un emploi d’adjoint administratif, de régisseur, de contremaître ou d’agent d’administration.
- 6.4.5 Après entente avec l’exécutif, le CÉGEP peut nommer une personne qui ne répond pas entièrement aux qualifications minimales requises.

6.5 Profil des compétences

- 6.5.1 Le CÉGEP détermine un profil des compétences types pour le cadre, qui est constitué des compétences recherchées et est exprimé en termes de connaissances, d’habiletés et de qualifications pertinentes.
- 6.5.2 Le profil des compétences fait partie intégrante du présent Programme. (Annexe II)

7. L’EMPLOI

7.1 Sélection

- 7.1.1 Le CÉGEP procède à la sélection des cadres en respectant les critères d’admissibilité fixés par le CÉGEP après entente avec l’exécutif, et ce, conformément au programme d’accès à

l'égalité en emploi au CÉGEP comme spécifié par la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics.

7.1.2 Dans le respect de la nature du poste à combler et de la compétence requise, le CÉGEP favorise la promotion des cadres à son emploi.

7.1.3 À moins d'un accord de l'exécutif à l'effet contraire, le CÉGEP procède par voie de concours interne et externe ou par voie de concours interne seulement, selon le cas.

7.2 Composition du comité de sélection

7.2.1 Cadre de direction : la Direction générale, la Direction des études et la Direction des ressources humaines.

7.2.2 Cadre de direction à la Direction des ressources humaines : la Direction générale, la Direction des études et une troisième personne représentant les cadres désignée par l'exécutif.

7.2.3 Cadre de coordination et de gérance : la Direction générale, la Direction des ressources humaines et la Direction du service de l'emploi à combler.

7.2.4 Le comité de sélection est présidé par la Direction générale, sauf lorsqu'il s'agit d'un cadre rattaché à la Direction des études. Dans ce cas, la Direction des études préside le comité de sélection.

7.2.5 Le président du comité de sélection présente au comité exécutif du CÉGEP la recommandation du comité de sélection.

7.3 Nomination et embauche

7.3.1 Le comité exécutif du CÉGEP est responsable de la nomination et de l'embauche des cadres.

7.4 Accueil et intégration

7.4.1 Le CÉGEP réitère son engagement à soutenir activement le cadre dans ses responsabilités et dans son développement professionnel. Au moment de l'embauche, il met en place un processus orienté vers une insertion professionnelle de qualité.

L'accueil constitue un contact privilégié pour la personne nouvellement embauchée et favorise son insertion professionnelle.

Le Programme d'accueil du personnel nouvellement embauché décrit l'ensemble des activités qui se déroulent au moment de l'entrée en fonction de la personne nouvellement embauchée, lors de la journée d'accueil pour l'ensemble du personnel en début d'année scolaire ainsi que les mesures d'intégration mises en place pour faciliter l'intégration des personnes nouvellement embauchées.

Les responsabilités de la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives, de la personne supérieure immédiate et de la personne nouvellement embauchée sont également

décrites. Des outils aide-mémoire ont du reste été proposés afin de rappeler les responsabilités des différentes personnes intervenantes dans ce processus.

7.5 Évaluation administrative

- 7.5.1 Tous les cadres nouvellement embauchés non encore couverts par les mécanismes de stabilité d'emploi font l'objet d'au moins deux (2) évaluations administratives au cours de la première année d'embauche, dont l'une obligatoirement dans les six (6) premiers mois.
- 7.5.2 La durée de la période sur laquelle porte l'évaluation administrative est d'une (1) année.
- 7.5.3 L'évaluation administrative est complétée par écrit par la personne supérieure immédiate et est signée par le cadre et la personne supérieure immédiate. (Annexe III)
- 7.5.4 La Direction des ressources humaines et des affaires corporatives coordonne le processus, veille à ce que l'évaluation administrative soit effectuée en temps voulu.
- 7.5.5 L'évaluation administrative est confidentielle. En aucun temps, le CÉGEP n'autorisera l'accès aux dossiers à d'autres fins que pour le présent Programme.

7.6 L'appréciation de la contribution

- 7.6.1 L'appréciation vise à reconnaître et susciter la contribution du cadre à la réalisation des objectifs de son service et au développement du CÉGEP.
- 7.6.2 L'appréciation se veut avant tout un moment propice visant à établir des échanges interactifs et constructifs entre la personne supérieure immédiate et le cadre.
- 7.6.3 L'appréciation contribue à :
 - Déterminer les objectifs de travail, les attentes, de même qu'à identifier les difficultés et les solutions envisagées, en fonction des objectifs organisationnels ou des compétences attendues, le tout dans un climat de confiance, de respect et de confidentialité.
 - Assurer une rétroaction sur le rendement, en le comparant aux objectifs et aux attentes établis;
 - Identifier les progrès réalisés et, s'il y a lieu, identifier les éléments à améliorer et les moyens d'amélioration.
 - Cibler les besoins de perfectionnement.
 - Favoriser le développement du cadre, en lui permettant d'identifier son potentiel ou ses possibilités de cheminement professionnel.
 - Reconnaître la contribution du cadre à la réalisation des objectifs du CÉGEP ou de son service, en fonction de son rôle et de ses responsabilités.
- 7.6.4 Tous les cadres ayant complété la période d'évaluation administrative sont soumis à ce processus. La période d'appréciation porte sur une (1) année et se situe entre le 1^{er} juin et le 31 mai.
- 7.6.5 L'appréciation de la contribution est complétée par écrit par la personne supérieure immédiate et est signée par le cadre et la personne supérieure immédiate. (Annexe IV)

- 7.6.6 La fiche d'appréciation est classée au dossier confidentiel du cadre à la Direction générale. Le cadre en conserve une copie, une fois le processus annuel terminé.
- 7.6.7 La Direction des ressources humaines et des affaires corporatives coordonne le processus, veille à ce que les appréciations soient effectuées en temps voulu et appuie l'équipe de gestion en fournissant de l'information et de la formation.
- 7.6.8 La Direction générale est responsable de l'application du processus d'appréciation.
- 7.6.9 **Processus d'appréciation**

Ce processus annuel prend la forme de rencontres entre le cadre et la personne supérieure immédiate de son service au cours desquelles les discussions portent sur le plan de travail du CÉGEP et du service, les projets, les attentes signifiées, les habiletés à développer et le soutien susceptible de favoriser l'atteinte des objectifs.

Pour ce faire, les informations sont consignées à la fiche d'appréciation avec, en toile de fond, les documents suivants :

- le plan stratégique du CÉGEP
- le plan de travail du service
- la description des tâches

Cycle annuel du processus d'appréciation :

- **phase I** (juin) détermination des attentes (opération complétée avant le 30 juin);
- **phase II** en cours d'année (au besoin), rétroactions périodiques formatives;
- **phase III** (juin) bilan des contributions (opération complétée avant le 30 juin).

7.7 Dossier professionnel

- 7.7.1 Le CÉGEP constitue un dossier professionnel pour chaque cadre, lequel comprend notamment les pièces suivantes :
- le texte d'ouverture du poste ayant servi à l'embauche
 - toute pièce ayant trait à l'expérience et à la scolarité
 - la description des tâches
 - le curriculum vitae
 - le contrat d'embauche et la résolution du comité exécutif du CÉGEP, s'il y a lieu
 - toute correspondance concernant le corps d'emploi, la classe, le mandat, la description des tâches ainsi que celles relatives à sa performance
 - toute pièce ayant trait à l'appréciation de la contribution du cadre, ainsi que la position du cadre sur ladite appréciation
 - tout avis ayant trait aux mesures disciplinaires, ainsi que la position du cadre sur lesdites mesures disciplinaires
- 7.7.2 Le dossier de chaque cadre est strictement confidentiel et est sous la garde de la Direction générale.
- 7.7.3 Le cadre peut consulter son dossier et en obtenir une copie.

- 7.7.4 Le délégué du comité local peut consulter le dossier du cadre avec le consentement écrit du cadre concerné.

7.8 Affectation temporaire

- 7.8.1 Le CÉGEP peut, après consultation de l'exécutif et entente avec le cadre concerné, procéder à une affectation temporaire d'un cadre lorsque la situation l'exige.
- 7.8.2 Dans toutes les situations d'affectation, le traitement du cadre est maintenu ou augmenté en fonction du poste auquel il est affecté.
- 7.8.3 À moins d'une situation particulière, la durée d'une affectation temporaire n'excède pas un (1) an. Toutefois, après entente avec l'exécutif, le CÉGEP peut la prolonger pour une période n'excédant pas une année additionnelle.
- 7.8.4 Au terme de son affectation temporaire, le cadre reprend son poste avec tous ses droits et privilèges sous réserve des dispositions du Règlement relatives à la stabilité d'emploi.
- 7.8.5 La période pendant laquelle un cadre est affecté temporairement à un poste de cadre peut être comptabilisée aux fins de l'acquisition des mesures de stabilité d'emploi après entente avec le CÉGEP.

7.9 Rétrogradation, réaffectation, mutation et résiliation de la nomination

- 7.9.1 Le CÉGEP ne peut rétrograder dans le plan, ne peut réaffecter hors du plan et ne peut résilier la nomination d'un cadre que pour des motifs justes et suffisants dont la preuve lui incombe. Cependant, avec l'accord du cadre, le CÉGEP peut procéder.
- 7.9.2 Dans toutes les situations de rétrogradation administrative, le CÉGEP verse au cadre concerné un montant forfaitaire représentant la différence entre le traitement qu'il recevait et celui qu'il reçoit pendant une période de deux (2) ans. Ce montant forfaitaire est versé selon les mêmes modalités que celles relatives au versement du traitement.
- 7.9.3 Dans toutes les situations de mutation, le traitement du cadre est maintenu ou augmenté.

7.10 Démission

- 7.10.1 Le cadre qui remet sa démission doit donner un avis écrit de trente (30) jours à la Direction générale, à moins d'entente contraire relativement à ce délai.

8. MESURES DISCIPLINAIRES

Le CÉGEP peut, selon la procédure ci-après décrite et sous réserve des droits de recours prévus au Règlement et au présent Programme, prendre des mesures disciplinaires vis-à-vis un cadre pour une cause jugée valable dont le fardeau de la preuve incombe au CÉGEP.

Toute remarque défavorable, sanction ou mesure disciplinaire versée au dossier professionnel du cadre est retirée dudit dossier s'il n'y a pas récurrence dans les douze (12) mois qui suivent.

8.1 L'avertissement

- 8.1.1 Avant qu'une mesure disciplinaire ne soit imposée, le CÉGEP rencontre le cadre afin de lui faire part des faits reprochés et de la mesure qu'il entend lui imposer, et lui confirme ensuite par écrit.
- 8.1.2 Le cadre peut se faire entendre sur le champ ou lors d'une rencontre ultérieure et, s'il le désire, peut être accompagné d'un délégué du comité local.

8.2 Le blâme

- 8.2.1 Le CÉGEP informe par écrit le cadre de toute remarque défavorable qui le concerne et dont le CÉGEP entend tenir compte.
- 8.2.2 Le cadre peut contester un blâme par écrit. Dans ce cas, la contestation est aussi versée au dossier professionnel du cadre.

8.3 La suspension

- 8.3.1 Le CÉGEP peut suspendre un cadre de ses tâches lorsque, de l'avis du CÉGEP, il y a nécessité d'une intervention immédiate, à cause d'un préjudice grave causé par un cadre au CÉGEP, à ses membres, à son personnel ou à ses personnes étudiantes.
- 8.3.2 Le traitement du cadre est maintenu durant la période de suspension.
- 8.3.3 Le CÉGEP fournit au cadre les motifs qui ont conduit à l'utilisation d'une telle mesure et copie est remise au comité local à moins que le cadre ne s'y oppose par écrit.
- 8.3.4 À compter de la date de la suspension, le CÉGEP dispose de trente (30) jours ouvrables pour faire enquête et informer le cadre par écrit de la mesure disciplinaire définitive prise à son endroit ou de sa réintégration dans son poste sans perte de droit comme s'il n'y avait pas eu de suspension. Le défaut par le CÉGEP de fournir une telle information annule ladite suspension et entraîne la réintégration du cadre avec tous ses droits et privilèges, comme si telle suspension n'avait pas eu lieu.
- 8.3.5 À moins de circonstances exceptionnelles, une suspension ne peut excéder trente (30) jours ouvrables.

8.4 Rupture du lien d'emploi et résiliation de la nomination

- 8.4.1 Le comité exécutif du CÉGEP peut mettre fin au lien d'emploi d'un cadre pour des motifs disciplinaires justes et suffisants dont le fardeau de la preuve incombe au CÉGEP.
- 8.4.2 Si le CÉGEP décide de mettre fin au lien d'emploi d'un cadre, il doit au préalable l'avoir informé par écrit des remarques défavorables portant sur un même sujet au moins deux (2) fois dans un intervalle d'un (1) an. La nature et la gravité de la faute susceptible d'entraîner la rupture du lien d'emploi doivent avoir été explicitées dans lesdits avertissements et

blâmes. Toutefois, le délai entre ces deux (2) remarques doit être suffisant pour permettre au cadre de s'amender, soit un minimum de six (6) mois.

- 8.4.3 Si le CÉGEP met fin au lien d'emploi d'un cadre, il doit l'informer, par écrit, des raisons et faits allégués pour justifier la rupture du lien d'emploi. Le CÉGEP avise également par écrit et en même temps, le comité local de sa décision de mettre fin au lien d'emploi du cadre.

9. TRAITEMENT, FRAIS DE REPRÉSENTATION ET PRIMES

9.1 Traitement

- 9.1.1 Le CÉGEP applique le traitement déterminé par le Règlement.
- 9.1.2 Le traitement de la personne nouvellement nommée dans un poste de cadre correspond au plus élevé des deux montants suivants :
- a) le minimum de l'échelle applicable;
 - b) l'ajout au traitement qu'il recevait d'un montant représentant 10 % du maximum de la nouvelle échelle de traitement qui lui est applicable, sans toutefois dépasser ce maximum.
- 9.1.3 Le traitement de la personne détenant déjà un poste de cadre au CÉGEP et nommée dans un nouveau poste de cadre est déterminé selon l'une ou l'autre des situations suivantes :
- a) le taux maximal de l'échelle applicable est supérieur à celui qui lui était applicable : dans ce cas, le traitement qu'il recevait est augmenté de 15 % du maximum de la nouvelle échelle de traitement qui lui est applicable, sans toutefois dépasser le maximum de la nouvelle échelle;
 - b) le taux maximal de l'échelle applicable est égal au taux maximal de l'échelle qui lui était applicable : dans ce cas, le traitement qu'il recevait est maintenu;
 - c) le taux maximal de l'échelle applicable est inférieur au taux maximal de l'échelle qui lui était applicable : dans ce cas, le traitement qu'il recevait est maintenu s'il est égal ou inférieur au taux maximal de l'échelle applicable. Il correspond à ce taux s'il est supérieur.

9.2 Reconnaissance de la scolarité

- 9.2.1 Le cadre titulaire d'une maîtrise reçoit un traitement additionnel correspondant à un pourcentage de 102,5 % du maximum de l'échelle de traitement de la classe de son poste, si le cadre se trouve au maximum de cette échelle de traitement depuis au moins un (1) an.
- 9.2.2 Le cadre titulaire d'un doctorat reçoit un traitement additionnel correspondant à un pourcentage de 105 % du maximum de l'échelle de traitement de la classe de son poste, si le cadre se trouve au maximum de cette échelle de traitement depuis au moins un (1) an.
- 9.2.3 Le cadre titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat ne peut bénéficier simultanément des rémunérations prévues aux alinéas précédents.

9.3 Versement du traitement

9.3.1 Le CÉGEP verse au cadre son traitement en vingt-six (26) versements égaux, payables à toutes les deux (2) semaines, et ce, ajusté des montants forfaitaires, primes ou autres compensations, s'il y a lieu.

9.4 Frais de représentation

9.4.1 Le cadre a droit au remboursement de toutes les dépenses autorisées qu'il puisse encourir dans l'exercice de ses tâches, y compris ses frais de voyage, le tout conformément aux politiques du CÉGEP en vigueur.

9.5 Primes pour cumul temporaire

9.5.1 Sous réserve des modalités prévues au Règlement, tout cadre qui cumule temporairement, en plus de ses tâches régulières, d'autres tâches ou responsabilités, bénéficie d'une prime versée sous forme forfaitaire équivalant à 10 % du traitement auquel il a droit pendant ce cumul. Pour tout autre cumul non traité dans le Règlement, le CÉGEP doit faire une demande d'évaluation particulière au MEES en vertu des articles 11 et 12 du Règlement.

10. BÉNÉFICES DE L'EMPLOI

10.1 Vacances

10.1.1 La période de cumul des vacances annuelles se situe entre le 1^e juin et le 31 mai.

10.1.2 Les vacances annuelles du cadre sont de trente (30) jours ouvrables.

10.1.3 Le cadre qui compte moins d'une année de service au CÉGEP au 1^e juin a droit à des vacances annuelles d'une durée proportionnelle au nombre de jours travaillés sur 260 jours.

10.1.4 Lorsque le cadre n'a pas eu droit à son traitement pendant les 12 mois ou partie de mois précédant le 1^{er} juin de chaque année, la durée de ses vacances annuelles est diminuée proportionnellement au nombre de jours d'absence par rapport au nombre total de jours de travail durant l'année. Cependant, la durée de ses vacances annuelles n'est pas réduite dans le cas d'une ou plusieurs périodes de maladie n'excédant pas cent vingt (120) jours ouvrables par année; de même, la durée des vacances annuelles n'est pas réduite durant un congé de maternité (21 semaines), durant un congé pour adoption (10 semaines), durant les congés de paternité (5 jours) et (5 semaines) et durant une absence résultant d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle.

10.1.5 Le cadre peut prendre ses vacances annuelles à des dates dont il a préalablement convenu avec la personne supérieure immédiate de son service.

10.1.6 Le cadre qui est dans l'impossibilité de prendre ses vacances annuelles à la période prévue peut reporter sa période de vacances annuelles à une date ultérieure, après entente avec la personne supérieure immédiate de son service.

10.1.7 Les vacances annuelles doivent être prises durant l'année qui suit celle de leur acquisition et ne peuvent être reportées à une année subséquente. Toutefois, le CÉGEP peut accepter de reporter un maximum de dix (10) jours de vacances annuelles conditionnellement à l'autorisation de la Direction générale.

10.2 Vacances additionnelles

10.2.1 Le cadre peut augmenter le nombre de semaines de vacances auquel il a droit en réduisant de 1,93 % le traitement qu'il reçoit pendant la période d'acquisition, pour chacune des semaines additionnelles de vacances dont il désire se prévaloir pour l'année suivante, et ce, pour un maximum de deux (2) semaines annuellement.

10.3 Congés compensatoires

10.3.1 Étant donné la charge de travail importante des cadres, le cadre bénéficie d'un minimum de cinq (5) jours de congés compensatoires avec solde. Ces jours sont non cumulatifs et non monnayables et doivent être pris en période d'au moins une demi-journée à la fois, entre le 1^e juin et le 31 mai de chaque année, après entente avec la personne supérieure immédiate de son service.

10.4 Congés de maladie

10.4.1 Au besoin. Pour les absences au-delà de (cinq) 5 jours consécutifs, le cadre est couvert par le régime d'assurance invalidité long terme prévu au Règlement.

10.4.2 Le cadre doit produire un billet médical indiquant le diagnostic du médecin et la durée approximative de l'absence pour toutes absences excédant (cinq) 5 jours consécutifs.

10.5 Jours fériés

10.5.1 Le cadre bénéficie de 14 jours fériés selon le calendrier adopté par le CÉGEP.

10.5.2 Lorsqu'un de ces jours fériés survient pendant la période de vacances du cadre, ce jour est ajouté à la période de vacances ou est reporté à une date ultérieure.

10.5.3 Lorsqu'un de ces jours fériés survient pendant la période d'invalidité du cadre, celui-ci a droit, en plus des prestations d'invalidité, à la différence entre son plein traitement et cette prestation, et ce, pour le congé concerné.

10.6 Congés sociaux et spéciaux

Motifs d'absence	Nombre de jours	Conditions
Son mariage ou son union civile	5 consécutifs	Incluant le jour du mariage ou de l'union civile
Mariage ou union civil du père, mère, fils, fille, sœur, frère, demi-sœur, demi-frère	1*	Le jour du mariage seulement
Décès de son conjoint, de son enfant	5	Incluant le jour des funérailles - doivent être pris à l'intérieur de la période débutant le jour du décès et se terminant le 10 ^e jour suivant les funérailles.
Décès du père, mère, beau-père, belle-mère, frère, sœur, demi-frère, demi-sœur	3*	Incluant le jour des funérailles - doivent être pris à l'intérieur de la période débutant le jour du décès et se terminant le 10 ^e jour suivant les funérailles.
Décès du beau-frère, belle-sœur, gendre, bru, grand-père, grand-mère, petit-fils, petite fille	3 1*	Si le défunt demeurait au domicile – incluant le jour des funérailles – doivent être pris à l'intérieur de la période débutant le jour du décès et se terminant le 10 ^e jour suivant les funérailles. Si le défunt demeurait hors du domicile - si les funérailles ont lieu un jour de fin de semaine, le congé peut être reporté, selon le choix, le jour ouvrable immédiatement avant ou après le jour des funérailles.
Évènements imprévus (urgence (incendie, inondation, accident, etc.)	Selon les besoins	Après entente avec le CÉGEP
Déménagement	1	Le jour du déménagement
Responsabilités familiales	6 4	Annuellement avec traitement Annuellement sans traitement
Quarantaine	Le temps requis	Billet médical

*Dans les cas où il est indiqué, selon la distance, le cadre bénéficie d'une (1) journée additionnelle si l'évènement a lieu plus de deux cent quarante (240) kilomètres de la résidence du cadre et de deux (2) jours de plus si l'évènement a lieu à plus de quatre cent quatre-vingts (480) kilomètres.

10.7 Congés pour charge publique

- 10.7.1 Le cadre bénéficie d'un congé de quatre (4) semaines avec traitement, puis sans traitement par la suite, s'il y a lieu, afin de lui permettre de postuler une charge publique à plein temps.
- 10.7.2 S'il n'est pas élu à une telle charge, le cadre reprend le poste qu'il avait temporairement quitté. De plus, à sa demande, le cadre se verra accorder un prolongement de congé sans traitement n'excédant pas trois (3) semaines de la date du scrutin.
- 10.7.3 Une fois son mandat terminé, le cadre réintègre le poste qu'il occupait à son départ ou un poste équivalent si son poste a été aboli.
- 10.7.4 Le cadre qui est appelé comme juré ou comme témoin dans une cause où il n'est pas l'une des parties ne subit de ce fait aucune perte de traitement. Dans le cas où le cadre agit comme témoin expert, il remet au CÉGEP la rémunération qu'il reçoit à ce titre jusqu'à concurrence du traitement versé par le CÉGEP pour la période qu'il a passée en cour.

10.8 Congés pour activités professionnelles

10.8.1 Le CÉGEP libère le cadre sans perte de traitement, pour participer à des activités officielles de l'Association et du comité local selon des modalités à convenir avec la Direction générale.

10.8.2 Après entente avec son supérieur immédiat, le cadre peut obtenir un congé sans perte de traitement dans les cas suivants :

- pour donner des conférences ou des cours dans le champ de sa compétence;
- pour participer à des séminaires, des congrès, des colloques, etc.;
- pour siéger au sein de comités ou groupes de travail reliés à ses tâches.

10.9 Congé sans traitement

10.9.1 Le cadre qui le désire peut obtenir un congé sans traitement à temps complet ou à temps partiel. La durée normale d'un tel congé ne peut excéder douze (12) mois.

10.10 Cotisation professionnelle

10.10.1 Le CÉGEP paie la cotisation professionnelle régulière exigée par une corporation ou un ordre professionnel reconnu par le Code des professions dont le cadre est membre ou d'un organisme dont il est membre lorsque cette appartenance est pertinente à l'exercice de ses tâches.

10.11 Prêt de service

10.11.1 Le cadre qui désire exercer sa profession au sein d'un autre organisme bénéficie d'un prêt de service d'une durée maximale de deux (2) ans. Ce prêt peut être renouvelable après entente entre la Direction générale, le cadre et l'organisme concerné.

11. PERFECTIONNEMENT

11.1 Les parties reconnaissent la nécessité d'assurer le perfectionnement des cadres.

11.2 Le CÉGEP facilite la participation des cadres à divers programmes de perfectionnement.

11.3 Les cours dispensés par le CÉGEP sont gratuits pour les cadres du CÉGEP. Cet avantage ne peut toutefois obliger le CÉGEP à organiser des cours ou à embaucher des personnes enseignantes supplémentaires.

11.4 Le CÉGEP prévoit une réserve annuelle équivalente à au moins 1 % de la masse salariale des cadres aux fins du perfectionnement des cadres. Le solde éventuel de cette réserve, à la fin d'un exercice financier, est reporté à l'exercice suivant.

11.5 Le cadre nouvellement nommé peut participer à une session de perfectionnement spécialement conçue pour les nouveaux cadres du réseau collégial. Le CÉGEP couvre le coût d'inscription de la session y compris le transport et l'hébergement, s'il y a lieu.

- 11.6 Le cadre qui prévoit prendre sa retraite dans les cinq (5) prochaines années peut participer à une session de préparation à la retraite. Le CÉGEP couvre le coût d'inscription de la session, y compris le transport et l'hébergement, s'il y a lieu.

12. RESPONSABILITÉ CIVILE

- 12.1 Le CÉGEP s'engage à prendre fait et cause du cadre dont la responsabilité civile est engagée par le fait de l'exercice de ses tâches et convient de n'exercer contre lui aucune réclamation à cet égard.
- 12.2 Le cadre ne peut être tenu responsable des actes, actions, négligences ou défaut d'un autre administrateur, dirigeant ou employé du CÉGEP.
- 12.3 Le CÉGEP dispose d'une assurance pour protéger les administrateurs et les cadres du CÉGEP.

13. ACCÈS À L'ÉGALITÉ À L'EMPLOI

- 13.1 Le CÉGEP souscrit au principe de l'égalité en emploi.

14. MÉCANISMES DE RECOURS ET D'APPEL

- 14.1 Tout problème relatif à l'interprétation et à l'application du présent Programme doit être soumis au comité de recours et au comité d'appel prévu aux sections I, II et III du Chapitre XV du Règlement en y faisant les concordances nécessaires.
- 14.2 La décision du comité d'appel est finale et exécutoire, et lie les parties.

15. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

15.1 Responsable de l'application du programme

La Direction générale est responsable de l'application de ce programme.

Le conseil d'administration s'engage à consulter le comité local avant de modifier le contenu du Programme de gestion des cadres.

15.2 Durée

Le présent Programme entre en vigueur au moment de son acceptation par résolution du conseil d'administration et continue de s'appliquer tant et aussi longtemps qu'il ne sera pas modifié ou remplacé.

15.3 **Déclaration**

La nullité d'une disposition du présent Programme n'entraîne pas la nullité d'une autre disposition ou du Programme dans sa totalité.

Le CÉGEP s'engage à faire bénéficier les cadres de tout avantage additionnel non inclus au présent Programme et qui est ou sera éventuellement consenti ou offert au niveau provincial aux cadres des collèges.

Si des modifications sont apportées au Règlement et ont pour effet de rendre le présent Programme non conforme ou irrégulier, le CÉGEP, d'une part, et le comité local dûment représenté par son exécutif, d'autre part, s'engagent mutuellement à rencontrer l'autre partie, pour discuter des modifications pertinentes à apporter au présent Programme.

En cas de conflit d'interprétation entre le Règlement et le Programme de gestion, le Règlement est prioritaire.

ANNEXE I – Contrat d’embauche du cadre

CONTRAT D’EMBAUCHE DU CADRE

ENTRE Le **CÉGEP GÉRALD-GODIN**, corporation légalement constituée, ici représentée par la Direction générale (ci-après appelé CÉGEP).

ET _____
(ci-après appelé cadre)

Résidant au : _____

Numéro d’assurance sociale : _____

Date de naissance : _____

Lesquels conviennent ce qui suit :

1. NOMINATION ET EMBAUCHE

Suite à la résolution no _____ du comité exécutif, le CÉGEP confirme par les présentes, l’embauche de _____ à titre de cadre occupant le corps d’emploi _____ pour le service _____.

La date de son entrée en fonction est fixée au _____ jour de _____ 20_____

2. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Les conditions de travail prévues au Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel ainsi qu'au Programme de gestion des cadres du CÉGEP s'appliquent au cadre comme si elles étaient citées dans leur entier.

3. DESCRIPTION DES TÂCHES

Les tâches du cadre sont celles qui apparaissent en annexe aux présentes et font partie intégrante du contrat.

4. CLASSIFICATION

Le cadre a la classe _____ conformément au document ministériel intitulé Plan de classification des emplois types et Guide de classement des postes de cadre du personnel d'encadrement des collèges d'enseignement général et professionnel.

5. TRAITEMENT

Le traitement annuel du cadre au moment de la signature des présentes est de _____ \$.

6. DÉCLARATION

La nullité d'une clause du contrat n'entraîne pas la nullité d'une autre clause ou du contrat en son entier.

EN FOI DE QUOI les parties ont signé à _____

Le _____ 20 _____.

(inscrire le nom de la personne directrice
de la Direction générale)

(inscrire le nom du cadre)

(inscrire le nom de la personne directrice
de la Direction des études)

ANNEXE II – Profil des compétences

COMPÉTENCES DE LEADERSHIP

Enthousiasme mobilisateur	capacité de susciter l'engagement du personnel
Gestion du changement	capacité d'introduire des changements aux processus sans trop de heurts
Orientation client	capacité de se soucier du service à la clientèle externe et interne et d'améliorer constamment les services
Sens des priorités	capacité de choisir adéquatement les actions à poser selon leur importance et leur urgence
Sens politique	capacité de mesurer les forces en présence et les impacts politiques de ses décisions
Vision stratégique	capacité de situer ses actions et ses décisions dans le contexte plus général du développement du Cégep

COMPÉTENCES DE SUPERVISION

Coaching	capacité à favoriser le développement des compétences des subordonnés
Consultation d'équipe	capacité à consulter les membres de l'équipe au moment propice sur les objets qui peuvent les affecter
Délégation	capacité à distribuer des tâches et des responsabilités parmi son équipe plutôt que de les faire soi-même
Encadrement	capacité de cadrer les opérations et d'en suivre l'évolution
Feedback	capacité de donner de la rétroaction sur les bons coups et les difficultés des subordonnés
Responsabilisation	capacité de tenir les subordonnés comme imputables de leurs champs d'action respectifs et de leurs résultats

COMPÉTENCES INTELLECTUELLES

Analyse	capacité à distinguer soigneusement les diverses parties d'un ensemble dans le but de saisir les rapports qui les relient
Synthèse	capacité à créer un tout cohérent à partir de plusieurs éléments
Clarté	capacité de s'exprimer avec limpidité en fonction des interlocuteurs
Cohérence	capacité de penser et d'agir en accord avec ses principes, lorsque l'action s'accorde avec les paroles et les engagements
Créativité	capacité d'inventer, d'imaginer de nouvelles solutions, de recadrer les problèmes, de les appréhender sous un angle nouveau
Logique	capacité d'enchaîner les raisonnements en accord avec des règles rigoureuses

COMPÉTENCES DE GESTION

Capacité d'évaluation	capacité de mesurer adéquatement la qualité des processus, des compétences et des résultats
Gestion du temps/priorités	capacité de distribuer adéquatement ses tâches dans une planification à court et moyen terme
Organisation	capacité de structurer les documents, les opérations et les processus en vue d'atteindre les meilleurs résultats possible
Planification	capacité d'anticiper et d'organiser les opérations dans un calendrier à court moyen et long terme en optimisant l'utilisation des ressources
Réseautage	capacité de créer des liens, de se faire des relations et d'utiliser celles-ci au moment opportun
Résolution de problèmes	capacité à cerner les données d'un problème, à identifier des solutions
Sens du contrôle	capacité de vérifier périodiquement l'accomplissement des tâches et de réajuster les opérations en conséquence des délais

COMPÉTENCES EN RELATIONS INTERPERSONNELLES

Confidentialité / discrétion	capacité à maintenir le secret des informations confidentielles et à conserver pour son usage professionnel les renseignements nominatifs
Diplomatie	capacité d'agir avec tact dans les relations avec autrui
Écoute et empathie	capacité d'écouter attentivement les autres en cherchant à les comprendre et à partager leurs émotions
Résolution de conflits	capacité à reconnaître les situations conflictuelles ou potentiellement conflictuelles, à déterminer les enjeux et les conséquences et à gérer les conflits sans heurts et à trouver des issues honorables pour toutes les parties
Sens de la collaboration	capacité à organiser le travail d'équipe de manière à favoriser la concertation et la recherche de solution tenant en compte les intérêts de chacun
Sens de la communication	capacité de transmettre clairement et d'échanger des informations qui sont pertinentes pour nos interlocuteurs au moment approprié
Sens du travail d'équipe	capacité d'optimiser la collaboration entre membres d'une équipe en respectant le rôle particulier de chaque participant

COMPÉTENCES À ASSUMER DES RESPONSABILITÉS

Assertivité	capacité à s'exprimer et à défendre ses opinions tout en respectant la sensibilité et les opinions des autres.
Autonomie	capacité de réfléchir et d'agir par soi-même dans la résolution des problèmes et la réalisation des projets
Collaboration	capacité s'associer harmonieusement à des personnes pour réaliser une même entreprise.
Dynamisme	capacité de manifester de l'ardeur, de la vitalité et d'innover
Persévérance	capacité à faire preuve d'endurance et de ténacité
Prise de décision	capacité à cerner les données d'un problème, à identifier des solutions, à peser le pour et le contre, à fixer son choix et à passer à l'action
Rigueur	capacité de penser et d'agir avec exactitude, exigence intellectuelle et logique

COMPÉTENCES DE GESTION DE SOI

Facilité d'adaptation	capacité de se montrer flexible pour modifier les opérations en fonction des personnes et des circonstances
Conscience de son impact	capacité à discerner les conséquences de ses paroles, de ses décisions et de ses actes sur divers acteurs du milieu
Patience	capacité de différer ses paroles ou ses actions et de garder son calme face aux délais et aux contretemps
Résistance au stress	capacité à résister avec calme aux situations complexes, difficiles ou conflictuelles, tout en conservant toute sa vitalité et sa capacité de réflexion et d'action
Souplesse	capacité à s'adapter facilement aux circonstances changeantes et aux personnalités difficiles
Tolérance à l'ambiguïté	capacité à soutenir des situations paradoxales ou difficiles à trancher sans faire preuve de précipitation tout en endurant l'incertitude

ÉVALUATION ADMINISTRATIVE

PÉRIODE D'ESSAI

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Nom du cadre : _____

Direction : _____

Corps d'emploi : _____ Classe : _____

Date d'embauche : (année/ mois/ jour) Fin de la période d'essai étape 1: (année/ mois/ jour)

Fin de la période d'essai étape 2 : (année/ mois/ jour)

Date de rencontre : (année/ mois/ jour)

Personne supérieure immédiate : _____

- Première rencontre de la période d'essai
- Deuxième rencontre de la période d'essai
- Troisième rencontre de la période d'essai (si nécessaire)

GESTION DE LA PÉRIODE D'ESSAI

(S.V.P., cocher si l'énoncé s'applique)

- Le cadre a été rencontré et ses tâches et responsabilités lui ont été expliquées.
- Le cadre a reçu des commentaires, régulièrement, au sujet de son rendement durant sa période d'essai.
- Le cadre a reçu des commentaires à la fin de la période d'essai et a été informé du résultat final.

PARTIE 2 – Profil des compétences

CRITÈRES É1						COMPÉTENCES DE LEADERSHIP	CRITÈRES É2								
A	B	C	D	E	Enthousiasme mobilisateur capacité de susciter l'engagement du personnel						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Gestion du changement capacité d'introduire des changements aux processus sans trop de heurts						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Orientation client capacité de se soucier du service à la clientèle externe et interne et d'améliorer constamment les services						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Sens des priorités capacité de choisir adéquatement les actions à poser selon leur importance et leur urgence						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Sens politique capacité de mesurer les forces en présence et les impacts politiques de ses décisions						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Vision stratégique capacité de situer ses actions et ses décisions dans le contexte plus général du développement du Cégep						A	B	C	D	E
CRITÈRES É1						COMPÉTENCES DE SUPERVISION	CRITÈRES É2								
A	B	C	D	E	Coaching capacité à favoriser le développement des compétences des subordonnés						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Consultation d'équipe capacité à consulter les membres de l'équipe au moment propice sur les objets qui peuvent les affecter						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Délégation capacité à distribuer des tâches et des responsabilités parmi son équipe plutôt que de les faire soi-même						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Encadrement capacité de cadrer les opérations et d'en suivre l'évolution						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Feedback capacité de donner de la rétroaction sur les bons coups et les difficultés des subordonnés						A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Responsabilisation capacité de tenir les subordonnés comme imputables de leurs champs d'action respectifs et de leurs résultats						A	B	C	D	E

COMPÉTENCES INTELLECTUELLES											
CRITÈRES É1						CRITÈRES É2					
A	B	C	D	E		Analyse capacité à distinguer soigneusement les diverses parties d'un ensemble dans le but de saisir les rapports qui les relient	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Synthèse capacité à créer un tout cohérent à partir de plusieurs éléments	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Clarté capacité de s'exprimer avec limpidité en fonction des interlocuteurs	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Cohérence capacité de penser et d'agir en accord avec ses principes, lorsque l'action s'accorde avec les paroles et les engagements	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Créativité capacité d'inventer, d'imaginer de nouvelles solutions, de recadrer les problèmes, de les appréhender sous un angle nouveau	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Logique capacité d'enchaîner les raisonnements en accord avec des règles rigoureuses	A	B	C	D	E
COMPÉTENCES DE GESTION											
CRITÈRES É1						CRITÈRES É2					
A	B	C	D	E		Capacité d'évaluation capacité de mesurer adéquatement la qualité des processus, des compétences et des résultats	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Gestion du temps / des priorités capacité de distribuer adéquatement ses tâches dans une planification à court et moyen terme	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Organisation capacité de structurer les documents, les opérations et les processus en vue d'atteindre les meilleurs résultats possible	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Planification capacité d'anticiper et d'organiser les opérations dans un calendrier à court moyen et long terme en optimisant l'utilisation des ressources	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Réseautage capacité de créer des liens, de se faire des relations et d'utiliser celles-ci au moment opportun	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Résolution de problèmes capacité à cerner les données d'un problème, à identifier des solutions	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E		Sens du contrôle capacité de vérifier périodiquement l'accomplissement des tâches et de réajuster les opérations en conséquence des délais	A	B	C	D	E

COMPÉTENCES DE RELATIONS INTERPERSONNELLES										
CRITÈRES É1						CRITÈRES É2				
A	B	C	D	E	<p>Confidentialité / discrétion</p> <p>capacité à maintenir le secret des informations confidentielles et à conserver pour son usage professionnel les renseignements nominatifs</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Diplomatie</p> <p>capacité d'agir avec tact dans les relations avec autrui</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Écoute et empathie</p> <p>capacité d'écouter attentivement les autres en cherchant à les comprendre et à partager leurs émotions</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Résolution de conflits</p> <p>capacité à reconnaître les situations conflictuelles ou potentiellement conflictuelles, à déterminer les enjeux et les conséquences et à gérer les conflits sans heurts et à trouver des issues honorables pour toutes les parties</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Sens de la collaboration</p> <p>capacité de transmettre clairement et d'échanger des informations qui sont pertinentes pour nos interlocuteurs au moment approprié</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Sens du travail d'équipe</p> <p>capacité d'optimiser la collaboration entre membres d'une équipe en respectant le rôle particulier de chaque participant</p>	A	B	C	D	E
COMPÉTENCES À ASSUMER DES RESPONSABILITÉS										
CRITÈRES É1						CRITÈRES É2				
A	B	C	D	E	<p>Assertivité</p> <p>capacité à s'exprimer et à défendre ses opinions tout en respectant la sensibilité et les opinions des autres</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Autonomie</p> <p>capacité de réfléchir et d'agir par soi-même dans la résolution des problèmes et la réalisation des projets</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Collaboration</p> <p>capacité s'associer harmonieusement à des personnes pour réaliser une même entreprise</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Dynamisme</p> <p>capacité de manifester de l'ardeur, de la vitalité et d'innover</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Persévérance</p> <p>capacité à faire preuve d'endurance et de ténacité</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Prise de décision</p> <p>capacité à cerner les données d'un problème, à identifier des solutions, à peser le pour et le contre, à fixer son choix et à passer à l'action</p>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	<p>Rigueur</p> <p>capacité de penser et d'agir avec exactitude, exigence intellectuelle et logique</p>	A	B	C	D	E

COMPÉTENCES DE GESTION DE SOI														
CRITÈRES É1						CRITÈRES É2								
A	B	C	D	E	Facilité d'adaptation capacité de se montrer flexible pour modifier les opérations en fonction des personnes et des circonstances					A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Conscience de son impact capacité à discerner les conséquences de ses paroles, de ses décisions et de ses actes sur divers acteurs du milieu					A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Patience capacité de différer ses paroles ou ses actions et de garder son calme face aux délais et aux contretemps					A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Résistance au stress capacité à résister avec calme aux situations complexes, difficiles ou conflictuelles, tout en conservant toute sa vitalité et sa capacité de réflexion et d'action					A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Souplesse capacité à s'adapter facilement aux circonstances changeantes et aux personnalités difficiles					A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	Tolérance à l'ambiguïté capacité à soutenir des situations paradoxales ou difficiles à trancher sans faire preuve de précipitation tout en endurant l'incertitude					A	B	C	D	E

Légende

A (dépasse les attentes)

B (satisfait aux attentes)

C (nécessite une amélioration)

D (ne satisfait pas aux attentes)

E (ne s'applique pas)

PARTIE 3 – Développement du cadre

POINTS FORTS (étape 1)		POINTS FORTS (étape 2)	
POINTS À AMÉLIORER (étape 1)		POINTS À AMÉLIORER (étape 2)	

PARTIE 4 – Commentaires	
PERSONNE SUPERIEURE IMMEDIATE	
ÉTAPE 1	ÉTAPE 2
CADRE EN PÉRIODE D'ESSAI	
ÉTAPE 1	ÉTAPE 2
ÉTAPE 1	ÉTAPE 2
<input type="checkbox"/> maintien son emploi ou <input type="checkbox"/> ne maintien pas son emploi	<input type="checkbox"/> maintien son emploi ou <input type="checkbox"/> ne maintien pas son emploi
	<input type="checkbox"/> Une prolongation de la période d'essai jusqu'au (année/ mois/ jour) est nécessaire
Signature du cadre en période d'essai	Signature du cadre en période d'essai
Date : (année/ mois/ jour)	Date : (année/ mois/ jour)
Signature de la personne supérieure immédiate	Signature de la personne supérieure immédiate
Date : (année/ mois/ jour)	Date : (année/ mois/ jour)

APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Nom du cadre : _____

Direction : _____

Corps d'emploi : _____ Classe : _____

Date d'embauche : (année/ mois/ jour)

Date de rencontre : (année/ mois/ jour)

Personne supérieure immédiate : _____

PARTIE 1 – PLAN DE TRAVAIL	
Attentes signifiées au plan de travail	Résultats

PARTIE 2 – PROFIL DES COMPÉTENCES

COMPÉTENCES DE LEADERSHIP	CRITÈRES				
<p style="text-align: center;">Enthousiasme mobilisateur capacité de susciter l'engagement du personnel</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Gestion du changement capacité d'introduire des changements aux processus sans trop de heurts</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Orientation client capacité de se soucier du service à la clientèle externe et interne et d'améliorer constamment les services</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Sens des priorités capacité de choisir adéquatement les actions à poser selon leur importance et leur urgence</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Sens politique capacité de mesurer les forces en présence et les impacts politiques de ses décisions</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Vision stratégique capacité de situer ses actions et ses décisions dans le contexte plus général du développement du Cégep</p>	A	B	C	D	E

COMPÉTENCES DE SUPERVISION	CRITÈRES				
<p style="text-align: center;">Coaching</p> <p style="text-align: center;">capacité à favoriser le développement des compétences des subordonnés</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Consultation d'équipe</p> <p style="text-align: center;">capacité à consulter les membres de l'équipe au moment propice sur les objets qui peuvent les affecter</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Délégation</p> <p style="text-align: center;">capacité à distribuer des tâches et des responsabilités parmi son équipe plutôt que de les faire soi-même</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Encadrement</p> <p style="text-align: center;">capacité de cadrer les opérations et d'en suivre l'évolution</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Feedback</p> <p style="text-align: center;">capacité de donner de la rétroaction sur les bons coups et les difficultés des subordonnés</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Responsabilisation</p> <p style="text-align: center;">capacité de tenir les subordonnés comme imputables de leurs champs d'action respectifs et de leurs résultats</p>	A	B	C	D	E
COMPÉTENCES DE GESTION	CRITÈRES				
<p style="text-align: center;">Capacité d'évaluation</p> <p style="text-align: center;">capacité de mesurer adéquatement la qualité des processus, des compétences et des résultats</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Gestion du temps / des priorités</p> <p style="text-align: center;">capacité de distribuer adéquatement ses tâches dans une planification à court et moyen terme</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Organisation</p> <p style="text-align: center;">capacité de structurer les documents, les opérations et les processus en vue d'atteindre les meilleurs résultats possible</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Planification</p> <p style="text-align: center;">capacité d'anticiper et d'organiser les opérations dans un calendrier à court moyen et long terme en optimisant l'utilisation des ressources</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Réseautage</p> <p style="text-align: center;">capacité de créer des liens, de se faire des relations et d'utiliser celles-ci au moment opportun</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Résolution de problèmes</p> <p style="text-align: center;">capacité à cerner les données d'un problème, à identifier des solutions</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Sens du contrôle</p> <p style="text-align: center;">capacité de vérifier périodiquement l'accomplissement des tâches et de réajuster les opérations en conséquence des délais</p>	A	B	C	D	E

COMPÉTENCES DE RELATIONS INTERPERSONNELLES		CRITÈRES				
Confidentialité / discrétion capacité à maintenir le secret des informations confidentielles et à conserver pour son usage professionnel les renseignements nominatifs	A	B	C	D	E	
Diplomatie capacité d'agir avec tact dans les relations avec autrui	A	B	C	D	E	
Écoute et empathie capacité d'écouter attentivement les autres en cherchant à les comprendre et à partager leurs émotions	A	B	C	D	E	
Résolution de conflits capacité à reconnaître les situations conflictuelles ou potentiellement conflictuelles, à déterminer les enjeux et les conséquences et à gérer les conflits sans heurts et à trouver des issues honorables pour toutes les parties	A	B	C	D	E	
Sens de la collaboration capacité de transmettre clairement et d'échanger des informations qui sont pertinentes pour nos interlocuteurs au moment approprié	A	B	C	D	E	
Sens du travail d'équipe capacité d'optimiser la collaboration entre membres d'une équipe en respectant le rôle particulier de chaque participant	A	B	C	D	E	
COMPÉTENCES À ASSUMER DES RESPONSABILITÉS		CRITÈRES				
Assertivité capacité à s'exprimer et à défendre ses opinions tout en respectant la sensibilité et les opinions des autres	A	B	C	D	E	
Autonomie capacité de réfléchir et d'agir par soi-même dans la résolution des problèmes et la réalisation des projets	A	B	C	D	E	
Collaboration capacité s'associer harmonieusement à des personnes pour réaliser une même entreprise	A	B	C	D	E	
Dynamisme capacité de manifester de l'ardeur, de la vitalité et d'innover	A	B	C	D	E	
Persévérance capacité à faire preuve d'endurance et de ténacité	A	B	C	D	E	
Prise de décision capacité à cerner les données d'un problème, à identifier des solutions, à peser le pour et le contre, à fixer son choix et à passer à l'action	A	B	C	D	E	
Rigueur capacité de penser et d'agir avec exactitude, exigence intellectuelle et logique	A	B	C	D	E	

COMPÉTENCES DE GESTION DE SOI	CRITÈRES				
<p style="text-align: center;">Facilité d'adaptation</p> <p style="text-align: center;">capacité de se montrer flexible pour modifier les opérations en fonction des personnes et des circonstances</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Conscience de son impact</p> <p style="text-align: center;">capacité à discerner les conséquences de ses paroles, de ses décisions et de ses actes sur divers acteurs du milieu</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Patience</p> <p style="text-align: center;">capacité de différer ses paroles ou ses actions et de garder son calme face aux délais et aux contretemps</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Résistance au stress</p> <p style="text-align: center;">capacité à résister avec calme aux situations complexes, difficiles ou conflictuelles, tout en conservant toute sa vitalité et sa capacité de réflexion et d'action</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Souplesse</p> <p style="text-align: center;">capacité à s'adapter facilement aux circonstances changeantes et aux personnalités difficiles</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Tolérance à l'ambiguïté</p> <p style="text-align: center;">capacité à soutenir des situations paradoxales ou difficiles à trancher sans faire preuve de précipitation tout en endurant l'incertitude</p>	A	B	C	D	E
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	CRITÈRES				
<p style="text-align: center;">Analyse</p> <p style="text-align: center;">capacité à distinguer soigneusement les diverses parties d'un ensemble dans le but de saisir les rapports qui les relient</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Synthèse</p> <p style="text-align: center;">capacité à créer un tout cohérent à partir de plusieurs éléments</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Clarté</p> <p style="text-align: center;">capacité de s'exprimer avec limpidité en fonction des interlocuteurs</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Cohérence</p> <p style="text-align: center;">capacité de penser et d'agir en accord avec ses principes, lorsque l'action s'accorde avec les paroles et les engagements</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Créativité</p> <p style="text-align: center;">capacité d'inventer, d'imaginer de nouvelles solutions, de recadrer les problèmes, de les appréhender sous un angle nouveau</p>	A	B	C	D	E
<p style="text-align: center;">Logique</p> <p style="text-align: center;">capacité d'enchaîner les raisonnements en accord avec des règles rigoureuses</p>	A	B	C	D	E

Légende

- A (dépasse les attentes)
- B (satisfait aux attentes)
- C (nécessite une amélioration)
- D (ne satisfait pas aux attentes)
- E (ne s'applique pas)

