

## **POLITIQUE NUMÉRO 2**

### **Politique institutionnelle de développement et de gestion des ressources humaines (PIDGRH)**

**Responsable : Direction des services aux ressources  
humaines, des communications et des affaires générales**  
**Dernière mise à jour : CA/2003-348.10, le 26 février 2003**  
**Prochaine révision : hiver 2006**

---

#### **RÉFÉRENCES**

- *Le Code du travail*
- *La convention collective du personnel de soutien : FEES - CSN/cégep*
- *La convention collective du personnel professionnel : FPPC – CSQ/cégep*
- *La convention collective du personnel enseignant : FNEEQ – CSN/cégep*
- *La Loi sur les normes du travail*
- *La Politique sur la reconnaissance des longs états de service du personnel (la politique numéro 7)*
- *La Politique sur la gestion du personnel cadre (la politique numéro 8)*
- *La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (la politique numéro 9)*
- *La Politique de la langue (la politique numéro 16)*
- *La Politique institutionnelle d'évaluation (la politique numéro 17)*
- *La Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (la politique numéro 21)*
- *La Politique sur l'évaluation du rendement du personnel cadre (la politique numéro 25)*
- *la Politique sur l'évaluation du rendement du directeur général et du directeur des études (la politique numéro 26)*
- *Le Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*
- *Le Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*
- *Le Règlement sur les conditions de travail du personnel non-syndiqué et non-syndicable (le règlement numéro 9)*

#### **PRÉAMBULE**

La présente politique énonce les orientations du Cégep en matière de développement et de gestion de ses ressources humaines. Elle s'applique à toutes les catégories de personnel.

Elle vise à optimiser la réalisation de la mission du Cégep qui est d'instruire, de former et de favoriser le développement des personnes dans un environnement contribuant à la croissance personnelle et organisationnelle. Afin d'assurer le succès de cette mission, le Cégep privilégie une philosophie de gestion reposant sur la qualité, l'amélioration continue, l'efficacité, l'originalité ainsi que sur le dynamisme de son personnel.

La présente politique fait une large place à la définition des cinq grandes valeurs qui guident notre action: la transparence, la cohérence, le respect, l'équité et l'engagement. Elles constituent la base de la présente politique et doivent guider chacune de nos actions quotidiennes.

Au-delà des valeurs communes, la présente politique décrit les différents aspects du développement et de la gestion des ressources humaines. Elle chapeaute un ensemble de politiques spécifiques relatives aux différentes phases de développement et de gestion des membres du personnel, et ce, tout au long de leur cheminement professionnel au Cégep. L'ensemble de ces politiques ainsi que les valeurs et principes

qu'elles sous-tendent constitue un tout cohérent qui favorisera la réalisation de la mission du Cégep ainsi que le développement intégral de son personnel.

La présente politique tient compte des différentes conventions collectives régissant les conditions de travail du personnel syndiqué, des règlements ministériels déterminant les conditions de travail du personnel cadre et du personnel hors cadre et du *Règlement numéro 9 sur les conditions de travail du personnel non-syndiqué et non-syndicable*. Elle s'inscrit dans le respect des lois du travail (*Code du travail, Loi sur les normes du travail...*).

## **ARTICLE 1 – DÉFINITIONS**

### **1.1. Amélioration continue**

La Direction de l'institution a besoin d'une carte pour la guider sur la route de la qualité. Cette carte n'est rien d'autre que le processus d'amélioration continue. C'est une nouvelle manière de considérer toutes les activités de l'organisation qui nous aide à faire de l'innovation et de l'amélioration continue une règle de vie. Il implique une mesure systématique des processus, une recherche inlassable des causes d'écart ainsi que des actions soutenues afin d'améliorer continuellement les processus.

### **1.2. Justice**

Évaluer c'est juger, c'est en quelque sorte rendre justice. Or, l'évaluation (...) exige un ensemble de renseignements pertinents que la seule intuition et encore moins l'arbitraire ne peuvent fournir. La précision et la nuance accrue du processus évolutif portent le germe d'un jugement mieux appuyé, par conséquent, d'une pratique plus sûre de la justice à l'égard de la personne évaluée.

### **1.3. Responsabilisation**

Encourager les membres du personnel à s'investir et à s'engager face aux projets et objectifs organisationnels, faciliter et soutenir les initiatives, développer chez chacun le sentiment et la possibilité d'influencer leur travail et l'organisation.

### **1.4. Responsabilité**

Situation de la personne (ou de l'organisation) qui a reçu pour charge l'accomplissement d'un travail ou d'un service, la conduite de personnes ou de groupes, qui est donc tenue de mener à bien ses tâches et qui doit assumer les conséquences de ses échecs. Situation d'une personne à qui peut être imputé un bien ou un mal survenu, c'est-à-dire qui peut être considérée comme cause.

### **1.5. Valeurs**

Les valeurs sont des convictions profondes et relativement stables quant à ce qui est le plus désirable pour une organisation.

## **ARTICLE 2 – OBJECTIFS**

### **2.1. Les objectifs généraux**

La présente politique poursuit les objectifs généraux suivants:

- définir les principes que le Cégep veut mettre de l'avant en matière de développement et de gestion des ressources humaines pour assurer la réalisation de sa mission;
- influencer les comportements et les rapports humains des groupes et des personnes par la diffusion des valeurs et principes contenus dans la présente politique en vue d'améliorer la qualité de la formation offerte aux étudiants et de l'ensemble des services rendus à la clientèle.

## **2.2. Les objectifs spécifiques**

La présente politique poursuit les objectifs spécifiques suivants:

- aider les personnes à maintenir et développer leur compétence professionnelle en fonction des tâches qui leur sont confiées et des besoins organisationnels;
- planifier, préciser et organiser les politiques spécifiques et autres mesures mises en place en matière de développement et de gestion des ressources humaines;
- évaluer les méthodes de travail et analyser les résultats;
- doter le Cégep d'un personnel compétent et motivé dans le respect de l'égalité des chances en emploi;
- déterminer la responsabilité des membres du personnel, des services, des départements et des instances au regard de la mission du Cégep;
- mettre en place des conditions qui favorisent la valorisation et le développement des ressources humaines puisque le Cégep compte sur son personnel pour réaliser sa mission.

## **ARTICLE 3 – VALEURS**

Cinq grandes valeurs constituent la base de la politique. Ces valeurs teintent chacune de nos actions quotidiennes.

### **3.1. La transparence**

La transparence, c'est la volonté, pour toutes les personnes, les équipes de travail et les instances d'une organisation, d'échanger les informations nécessaires à une bonne compréhension des événements et des décisions à prendre.

La transparence, c'est ce qui fait que les gens se sentent à l'aise, en harmonie avec l'information qui est véhiculée et la trouvent suffisante. C'est donc d'opposer la franchise, la vérité et l'information, à la rumeur et à la désinformation. C'est aussi tenir le même discours pour tous et être capable de désigner clairement les personnes responsables d'une décision, et leur permettre de l'expliquer ouvertement, de la placer dans son contexte. À la limite, vivre réellement la transparence réduit l'élément de surprise dans les décisions. La libre circulation de l'information apporte un caractère prévisible à la décision; chacun est alors en mesure de mieux l'anticiper et de mieux la comprendre.

La transparence n'annule pas la responsabilité de la protection des renseignements personnels. Elle doit parfois s'accommoder de certaines circonstances ou situations stratégiques, telles les négociations ou les questions d'ordre juridique. Elle ne met pas de côté la responsabilité de diriger; la direction doit à la fois être transparente et conserver sa capacité et son devoir de gérer.

Finalement, la transparence ne consiste pas à tout dire à tous. Les personnes concernées par une décision ou une situation sont celles qui doivent avoir l'information nécessaire. Dans le même sens, la transparence n'est pas une obligation systématique pour chacun de dire ce qu'il pense. Elle tient compte du concept de vie privée et l'on cherchera en tout à rester dans les limites du respect et à conserver un climat de travail positif.

Pour contribuer à la transparence, il faut être capable de franchise, même dans des circonstances difficiles. Il faut aussi faire connaître et partager les grandes orientations, les raisons pour lesquelles telle action ou tel changement est demandé. Il faut que chacun s'efforce d'éviter les situations où l'on tente d'utiliser le système à ses propres fins, en faisant fi de la structure ou en tentant d'obtenir des passe-droits, des privilèges.

### **3.2. La cohérence**

La cohérence, c'est une logique d'ensemble, une direction et un guide conduisant chacun vers la réalisation des objectifs; c'est le caractère unifié des décisions et des actions qui émanent de l'organisation.

La cohérence s'appuie sur la constance, sur la durée; c'est la capitalisation, dans chacune des décisions et des actions prises, sur l'histoire, sur l'ensemble des décisions et des actions prises précédemment. C'est aussi la volonté d'utiliser, pour chacun des services, des grandes idées et des pratiques générales qui soient compatibles les unes avec les autres, contribuant ainsi à assurer la cohésion d'ensemble.

Ce sont des gestes ou des décisions qui supportent la comparaison les uns avec les autres, pouvant être mis en parallèle, tout en n'étant pas discordants ou en opposition. La cohérence, ce sont donc des gestes et des décisions dont on peut démontrer la logique d'ensemble en comparaison avec d'autres éléments de même nature.

La cohérence, toutefois, n'est pas une bête uniformité dans un contexte où des éléments importants sont différents. Ce n'est pas une rigidité qui paralyse et qui ne laisse pas de place à la nouveauté lorsque celle-ci est préférable à la tradition ou à l'immobilisme. Ce n'est donc pas du conformisme, ni la négation des particularités de chaque situation. Ainsi, des changements importants dans l'environnement pourraient faire en sorte d'amener un contexte nouveau qui suscitera à son tour une cohérence nouvelle, une cohérence adaptée.

Pour contribuer à la cohérence, il importe que les politiques et les procédures nécessaires existent et soient bien connues, bien diffusées. Il sera aussi nécessaire de se rappeler régulièrement le sens de notre mission et de nos grandes orientations. C'est là un guide de base pour assurer la cohérence de nos actions de tous les jours.

On développera la cohérence en construisant un lien entre le passé, les décisions prises et les actions futures. On révisera périodiquement nos façons d'agir et nos pratiques pour favoriser son maintien.

On acceptera donc individuellement de se remettre en question, de se laisser interpellé et de travailler à la construction de consensus solides qui apparaîtront cohérents au plus grand nombre. Pour y arriver, on s'assurera d'une vision englobante, décloisonnée, qui tienne compte du plus grand nombre d'aspects possible.

### **3.3. Le respect**

Le respect, c'est la considération que chacun se doit d'apporter à l'autre en tant que personne, au-delà des considérations hiérarchiques.

Le respect, c'est reconnaître l'importance de tous et de chacun dans notre vie de chaque jour. C'est s'obliger volontairement à respecter chacun de la même façon que l'on aimerait être respecté soi-même. C'est une contrainte librement consentie, des bornes que l'on se donne.

Pour tendre à un respect plus grand, il importe d'écouter et d'entendre l'opinion de chacun et peut-être plus encore lorsqu'on n'a pas pour réflexe premier d'être en accord. Ensuite, au-delà de l'écoute polie, il convient de considérer les opinions émises et d'en tenir compte dans sa propre réflexion. Cette ouverture permet de rechercher des compromis rassembleurs où chacun se sent un partenaire faisant partie de la décision, et ce, malgré la différence des cheminements.

Le respect exige une disposition d'esprit particulière. Il faut être capable de se remettre en question soi-même et s'habituer à respecter les capacités et limites de chacun tout autant que les siennes propres. Le respect, c'est de chercher à établir une relation gagnant gagnant plutôt que de provoquer des rapports de force et de domination.

Le respect s'exerce dans les structures existantes, qu'il s'agisse des instances de consultation, de représentation ou de décision. Il s'exerce également dans l'application des conventions collectives, règlements et politiques. Le respect s'exprime à travers les mandats et les responsabilités confiés à chacun.

La fidélité aux engagements, aux promesses et à sa parole devient une des formes de respect dû à chacun. Le respect est donc intimement lié à la confiance et à la transparence que les uns et les autres se doivent.

Le respect est incompatible avec la mauvaise foi ou l'arrogance. Il est difficilement conciliable avec le dénigrement, les jugements rapides et les condamnations faciles, particulièrement en l'absence de celui qu'on "accuse".

Pour contribuer à cette valeur, on doit questionner nos attitudes ainsi que nos pratiques quotidiennes et valoriser le savoir-être au moins autant que le savoir ou le savoir-faire. Il faut être attentif à nos collègues, être à l'écoute des idées et des impressions au-delà de la nature des responsabilités des uns et des autres. Il faut aussi avoir le courage de dire la vérité, tout autant que de la recevoir et de l'accepter.

### **3.4. L'équité**

L'équité, c'est la constance dans l'application des principes qui sous-tendent les décisions, permettant ainsi des traitements comparables dans des situations analogues.

La définition « savante » de l'équité serait une justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun. On entendra par justice que les choses ont été faites comme elles devaient l'être. On entendra par justice que toute décision est prise sur la base des mêmes principes et sur les mêmes notions d'une décision à l'autre. L'équité fait donc appel à une notion de constance dans la manière d'entrevoir un problème ainsi que dans les solutions à retenir d'une fois à l'autre.

On doit retenir que l'équité, bien qu'elle soit un droit individuel, permet tout de même la comparaison. On privilégiera d'abord les besoins d'un service avant ceux de chacune des personnes qui le composent. Cette manière de faire rend les décisions plus objectives, davantage basées sur l'intérêt du plus grand nombre que sur les considérations individuelles.

Dans la vie de tous les jours, les exemples d'application de l'équité prennent des formes multiples. Le respect uniforme des consignes et des délais annoncés en est une forme. Des mouvements de personnel effectués dans le respect des règles établies en est une autre. On parlera donc à la fois d'impartialité et d'intégrité.

Un élément particulier de la définition de l'équité réside dans le fait que ce n'est pas tout qu'une décision soit équitable; il faut également tendre à ce qu'elle paraisse être équitable. Si une décision, lorsqu'elle est annoncée, paraît de toute évidence inéquitable au plus grand nombre, de deux choses l'une : ou bien la décision porte effectivement à la discussion, ou bien le contexte de la décision a été mal expliqué ou mal compris. Dans ce dernier cas, il y aurait avantage à retravailler cet aspect pour que la décision puisse paraître davantage équitable.

Il importe toutefois de souligner qu'être équitable ne veut pas nécessairement dire être identique. Il ne s'agit pas d'être uniforme et d'appliquer systématiquement la même décision lorsque le contexte varie.

De la même manière, l'équité ne veut pas dire l'application à la lettre des conventions collectives. Comme dans le cas du droit, il importe aussi de considérer le sens du texte. Évidemment, la lettre, le texte même de la convention collective ou de la politique doit être respecté. Mais au-delà de cet aspect, il faut que celui ou celle qui l'interprète fasse preuve d'équité dans son application concrète.

L'équité proscrit évidemment le favoritisme, les privilèges, les passe-droits et les précédents. Elle s'accommode mal des décisions prises exclusivement en fonction de la personnalité d'un individu, des tensions ou des conflits personnels.

Pour contribuer à l'équité, il sera utile d'utiliser un certain nombre de mesures de contrôle et de comparaison. Il est plus facile de juger de l'équité avec des éléments mesurables que dans le vide, sans base de comparaison.

### **3.5. L'engagement**

L'engagement, c'est la fidélité et la loyauté envers l'organisation, à sa mission ainsi qu'à ses grandes orientations et objectifs.

L'engagement est d'abord une responsabilité et une attitude personnelle qui amènent chacun à donner sa pleine mesure. Chaque individu doit se sentir impliqué, se positionner par rapport à la mission de l'organisation, à ses orientations et préciser lui-même la façon qu'il va y contribuer. Être engagé, c'est être réceptif à la nouveauté, collaborer avec ouverture et faire un effort pour rendre la vie autour de soi plus agréable.

L'engagement est aussi une responsabilité partagée. Les leaders de l'organisation doivent mettre en place les moyens et l'atmosphère qui susciteront cet engagement donnant ainsi le goût d'atteindre les objectifs et les résultats recherchés. Ils chercheront à favoriser la responsabilisation et à être à l'affût, ouverts aux initiatives.

On pensera, par exemple, à consulter les membres de l'organisation dès le début des processus leur permettant ainsi de faire leur part, de donner leur pleine mesure au travail, de démontrer une plus grande créativité, de proposer des solutions ou de contribuer à l'analyse des différentes solutions déjà proposées.

Par opposition, l'engagement ce n'est pas agir en spectateur inactif. C'est ne pas être passif ou neutre, mais c'est susciter la discussion, proposer soi-même des améliorations, se questionner sur sa tâche et sur la meilleure manière de l'accomplir, de l'enrichir.

Être engagé, ce n'est pas non plus agir en mercenaire, en individu qui n'est là que pour faire le minimum et pour retirer le maximum de l'organisation avant de passer à autre chose. Ce n'est pas seulement participer, dire oui sans y croire vraiment ou n'être là que physiquement. C'est être là avec son cœur, pour contribuer à l'amélioration.

La fidélité et la loyauté à l'organisation, ce n'est pas être en accord avec tout, tout le temps. C'est donner son point de vue le plus librement possible sur les éléments de la vie collective, puis accepter de se rallier aux décisions lorsque celles-ci se concrétisent plutôt que de les dénigrer. Ce partage des orientations communes est nécessaire à l'engagement.

L'engagement de chaque individu est important voire primordial. Mais on doit aussi considérer l'engagement des autres et respecter les décisions qui doivent être prises tout autant que les actions à être réalisées.

Pour contribuer à l'engagement de chacun, il faut en faire une affaire personnelle d'abord. Il faut être soi-même engagé, puis devenir "contaminant" pour transformer l'organisation et stimuler l'engagement des autres autour de soi.

S'engager c'est aussi participer quand on est soi-même consulté. Il n'y a pas d'engagement si on ne fait que réclamer des changements ou contester ce qui existe; il n'y a pas d'engagement si on ne participe pas à la consultation et aux efforts concrets visant à améliorer les décisions et les gestes contestés. Il faut donc se souvenir que dans une organisation, si on ne fait pas partie des problèmes, on peut faire partie des solutions.

## **ARTICLE 4 – APPROCHES DE GESTION**

Les valeurs discutées dans la section précédente constituent des convictions profondes et partagées par l'ensemble de la communauté. Elles forment un ensemble cohérent de guides d'action.

Afin de respecter ces valeurs, le Cégep entend adopter les approches suivantes dans le développement et la gestion de ses ressources humaines :

- agir de façon à susciter l'adhésion de tous les membres de l'organisation aux valeurs de l'établissement, à développer le désir de travailler dans une même direction et d'appartenir à une même maison d'enseignement supérieur centrée sur les besoins de l'élève;
- adopter un modèle de gestion de type participatif et susciter la contribution des membres de l'organisation à la définition des objectifs des services et des départements tout en mettant en place des communications ouvertes;
- favoriser une gestion décentralisée afin que le travail de chacun soit une source d'enrichissement dans lequel l'employé pourra réaliser tout son potentiel, y trouver un défi et être responsabilisé;
- considérer chaque membre du personnel comme une personne unique, avec ses qualités propres, ses besoins particuliers et son apport original aux objectifs du Cégep;
- adopter un mode d'encadrement caractérisé par l'encouragement;
- mettre à la disposition des employés les lieux et les outils propres à favoriser le travail bien fait et la grande qualité du service à la clientèle.

## **ARTICLE 5 – POLITIQUES DÉCOULANT DE LA PIDGRH**

### **5.1. Les politiques découlant de la Politique institutionnelle de développement et de gestion des ressources humaines**

Afin de concrétiser les objectifs, les valeurs et les approches de gestion énoncés dans la présente politique, le Cégep élabore et met en œuvre des politiques portant sur les éléments suivants :

#### **5.1.1. La dotation du personnel**

Une politique portant sur la dotation du personnel vise à assurer le recrutement d'une main-d'œuvre de qualité, compétente et motivée, permettant au Cégep de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs dans le respect des lois du travail.

#### **5.1.2. L'accueil et l'intégration des nouveaux membres du personnel**

Une politique portant sur l'accueil et l'intégration des nouveaux membres du personnel vise à favoriser l'adhésion et l'engagement des nouveaux membres du personnel à la culture et aux valeurs du Cégep. Elle tend aussi à encourager les nouveaux membres du personnel à s'identifier au Cégep, à ses objectifs et à jouer un rôle actif dans le milieu.

#### **5.1.3. L'évaluation du personnel**

Une politique portant sur l'évaluation du personnel vise à clarifier les rôles, tâches et responsabilités des membres du personnel, à favoriser une communication interactive entre eux et à reconnaître la contribution des individus et des groupes à la réalisation des objectifs qui leur sont impartis selon leur rôle et responsabilités et enfin, à identifier les besoins de perfectionnement.

#### **5.1.4. Le perfectionnement du personnel**

Une politique portant sur le perfectionnement du personnel vise à intégrer et à harmoniser les activités de perfectionnement en lien avec les objectifs et changements organisationnels du Cégep. Plus spécifiquement, une telle politique vise les objectifs suivants :

- maintenir et 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 des connaissances, habiletés et attitudes requises pour l'exercice des fonctions;
- contribuer à améliorer des situations ou à introduire des changements;
- favoriser l'employabilité et la mobilité du personnel et créer une culture d'apprentissage.

#### **5.2. Les politiques et programmes existants**

Dans le même esprit, la présente politique intègre les politiques et programmes existants en matière de gestion des ressources humaines :

- *La Politique sur la reconnaissance des longs états de service du personnel* (la politique numéro 7);
- *La Politique sur la gestion du personnel cadre* (la politique numéro 8);
- *La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (la politique numéro 9);
- *La Politique de la langue* (la politique numéro 16);
- *La Politique institutionnelle d'évaluation* (la politique numéro 17);
- *La Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (la politique numéro 21);
- *La Politique sur l'évaluation du rendement du personnel cadre* (la politique numéro 25);
- *La Politique sur l'évaluation du rendement du directeur général et du directeur des études* (la politique numéro 26);
- Le programme d'aide aux employés.

#### **5.3. Les autres mesures**

De plus, le Cégep pourra adopter d'autres mesures ayant pour objectif l'actualisation de la présente politique, notamment et entre autres :

- un programme d'action contre le harcèlement sexuel;
- un programme d'accès à l'égalité en emploi;
- un programme de prévention en matière de santé et sécurité au travail;
- un programme de reconnaissance.

## **ARTICLE 6 – RESPONSABILITÉS**

### **6.1. Responsabilité de chaque membre du personnel**

Chaque membre du personnel a la responsabilité de contribuer à la réalisation de la mission du Cégep et en faire la promotion dans la communauté.

### **6.2. Responsabilité des services ou départements**

En collaboration avec la Direction des services des ressources humaines et des communications, chaque service ou département veille à l'application, la promotion et l'évaluation de la présente politique et de celles qui en découlent.

### **6.3. Responsabilité des différentes instances (syndicats et associations)**

Les instances du Cégep peuvent, après entente, se voir confier des responsabilités spécifiques résultant de politiques élaborées en lien avec la présente. Elles sont également responsables, en collaboration avec la Direction des services des ressources humaines et des communications, de la promotion et de l'évaluation de la présente politique ainsi que des politiques spécifiques qui en découlent.

### **6.4. Responsabilité de la Direction des services des ressources humaines et des communications**

La Direction des services des ressources humaines et des communications est le maître-d'œuvre de la politique et fournit aux gestionnaires l'assistance nécessaire à son application. Elle voit à l'élaboration d'un plan d'action, de politiques particulières et de programmes d'activités. Elle est également chargée de la promotion de la politique et de son évaluation.

### **6.5. Responsabilité de la Direction générale**

La Direction générale répond de la politique devant le Conseil d'administration du Cégep et lui recommande, s'il y a lieu, les modifications appropriées.

### **6.6. Responsabilité du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration adopte la présente politique et la révise, s'il y a lieu.

## **ADOPTION ET ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique a été adoptée le 26 juin 1996, par la résolution CA/96-294.06 et est en vigueur depuis cette date. Elle a été amendée par la résolution CA/2003-348.10, le 26 février 2003.

Date prévisible de la prochaine révision : hiver 2006