

Règlement n^o 8 relatif à la nomination, à l'appréciation de rendement annuelle et au renouvellement de mandat du directeur général et du directeur des études

Type de document :

Règlement Politique Directive Procédure

Instance d'approbation :

Conseil d'administration Comité de direction

Règlement adopté le 28 septembre 2005.

Mise à jour le :

20 juin 2008

27 juin 2012

16 mai 2018

18 juin 2019

9 février 2022

 **8 novembre 2023**

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

TABLE DES MATIÈRES

1. OBJET	5
2. RÉFÉRENCES	5
3. DÉFINITIONS	5
4. VACANCE DE POSTE	6
5. NOMINATION	6
5.1. Responsabilité	6
5.2. Comité de sélection	6
5.3. Analyse des candidatures reçues	7
5.4. Consultation	7
6. EMBAUCHE	8
6.1. Clauses contractuelles	8
6.2. Signatures	8
7. APPRÉCIATION DE RENDEMENT ANNUELLE	8
7.1. But de l'appréciation de rendement annuelle	8
7.2. Responsable de l'appréciation de rendement	8
7.3. Critères d'évaluation	9
7.4. Conclusion des travaux	9
8. RENOUELEMENT DE MANDAT	9
8.1. Responsabilité	9
8.2. Avis du hors cadre	9
8.3. Comité de renouvellement de mandat	9
8.4. Appréciation de rendement en vue d'un renouvellement de mandat	10
8.4.1. Consultations	10
8.4.2. Recommandation au conseil d'administration	10
8.4.3. Documents	10
8.4.4. Délibérations	11
8.5. Décision	11
9. RÉSILIATION ET CONGÉDIEMENT	11
10. CONFIDENTIALITÉ	11
11. APPLICATION	12
12. DIFFUSION	12
13. ADOPTION	12
14. ENTRÉE EN VIGUEUR ET RÉVISION	12
ANNEXE 1	13
ANNEXE 2	19

1. OBJET

Le présent Règlement vise à définir et encadrer les processus de nomination, d'appréciation de rendement annuelle et de renouvellement de mandat des hors-cadres à la Direction générale ou à la Direction des études du Cégep de La Pocatière.

2. RÉFÉRENCES

- ✚ La *Loi sur les 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 n° 1 relatif à la régie interne* du Cégep de La Pocatière

3. DÉFINITIONS

Appréciation de rendement

Opération par laquelle le supérieur hiérarchique ou un comité formé à cet effet porte un jugement sur la qualité du rendement du hors cadre au regard de l'exercice de son mandat.

Cégep

Collège d'enseignement général et professionnel. Dans le présent Règlement, le terme Cégep désigne à la fois le Cégep de La Pocatière et ses centres d'études collégiales de Montmagny et du Témiscouata.

Hors cadres

Les titulaires des postes à la Direction générale et à la Direction des études.

Loi

Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Mandat

Période de temps variant entre trois et cinq ans, au cours de laquelle le hors cadre doit exercer les fonctions qui lui ont été confiées par le conseil d'administration.

Nomination

Décision prise par le conseil d'administration de confier à une personne, pour une première fois, le mandat à la Direction générale ou à la Direction des études.

Renouvellement de mandat

Décision prise par le conseil d'administration de reconduire le mandat d'un hors cadre à la Direction générale ou à la Direction des études.

4. VACANCE DE POSTE

4.1. Le poste à la Direction générale et à la Direction des études est vacant lorsque :

- a) le hors cadre décède, ou devient incapable d'occuper ses fonctions au sens de la Loi, ou remet sa démission et que celle-ci est acceptée par le conseil d'administration;
- b) le hors cadre ne sollicite pas de renouvellement de mandat;
- c) le mandat du hors cadre n'est pas renouvelé par le conseil d'administration;
- d) le mandat du hors cadre est révoqué par le conseil d'administration.

Lorsqu'un hors cadre est en renouvellement de mandat, le poste qu'il détient n'est pas considéré comme vacant.

4.2. Le conseil d'administration doit procéder à la nomination d'un hors cadre à la Direction générale et à la Direction des études lorsque l'un ou l'autre de ces postes devient vacant.

4.3. Lorsque les circonstances l'exigent, le Cégep peut nommer, en conformité avec la Loi, un hors cadre intérimaire à la Direction générale ou à la Direction des études.

5. NOMINATION

Une vacance à la Direction générale ou à la Direction des études amène le conseil d'administration à procéder à la mise en place du processus de nomination d'un directeur général ou d'un directeur des études selon les dispositions prévues au présent Règlement.

5.1. Responsabilité

La nomination du hors cadre à la Direction générale ou à la Direction des études relève du conseil d'administration. Celui-ci forme un comité de sélection, approuve l'échéancier et ouvre un concours public.

5.2. Comité de sélection

Le comité de sélection est composé d'au moins 5 personnes. Si l'une des personnes citées plus bas n'est pas présente, elle devra être remplacée par un membre du comité des ressources humaines.

a) Direction générale

- Deux (2) membres du comité des ressources humaines dont la personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration;
- La personne occupant le poste à la vice-présidence du conseil d'administration;
- Le hors cadre occupant le poste à la Direction des études;

- Un administrateur choisi parmi les représentants du personnel du Cégep.

b) Direction des études

- Trois (3) membres du comité des ressources humaines dont la personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration;
- Le hors cadre occupant le poste à la Direction générale;
- Un administrateur choisi parmi les représentants du personnel du Cégep.

Le comité peut retenir les services de toute personne ressource interne ou externe ou d'une firme-conseil pour le recrutement et l'évaluation des candidats. Les personnes ressources ne sont pas membres du comité de sélection.

Un membre du comité de sélection est nommé comme secrétaire afin d'assurer la rédaction du rapport du comité et est responsable de l'ensemble des pièces reçues.

Le comité de sélection soumet au conseil d'administration un échéancier pour toutes les étapes du processus, ainsi qu'un devis sur les conditions d'éligibilité et les critères de sélection.

5.3. Analyse des candidatures reçues

5.3.1. Le comité de sélection procède dans un premier temps à l'élimination de toutes les candidatures reçues qui ne correspondent pas aux conditions d'éligibilité.

5.3.2. Le comité de sélection procède ensuite à l'analyse des candidatures retenues à la suite des entrevues et des tests de sélection prévus au processus de dotation de manière à proposer au conseil d'administration une candidature.

5.3.3. Si le nombre de candidatures répondant aux conditions d'éligibilité et aux critères de sélection est insuffisant, le comité de sélection peut, après autorisation du conseil d'administration, solliciter de nouvelles candidatures au-delà de la date de fin du concours fixé initialement.

5.3.4. Le comité fait rapport de ses travaux et de sa recommandation au conseil d'administration.

5.4. Consultation

En vertu de l'article 20 de la Loi, le conseil d'administration prend en considération l'avis de la commission des études sur la candidature soumise par le comité de sélection avant de procéder à la nomination d'un hors cadre à la Direction générale ou à la Direction des études.

Le conseil d'administration, après avoir pris connaissance de la recommandation du comité et de l'avis de la commission des études, procède à la nomination du titulaire.

6. EMBAUCHE

6.1. Clauses contractuelles

Le contrat d'embauche du hors cadre est en respect du *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadre des collèges d'enseignement général et professionnel*.

Les composantes du mandat sont communiquées par écrit au hors cadre avant sa première journée de travail.

6.2. Signatures

6.2.1. Le contrat d'embauche du hors cadre à la Direction générale est signé par la personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration.

6.2.2. Le contrat d'embauche du hors cadre à la Direction des études doit être signé par la personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration et le hors cadre à la Direction générale.

7. APPRÉCIATION DE RENDEMENT ANNUELLE

Comme stipulé dans le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors-cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*, le Cégep évalue annuellement le rendement de son personnel hors-cadre pour la période de référence du 1^{er} juillet au 30 juin, selon les modalités établies.

7.1. But de l'appréciation de rendement annuelle

L'appréciation de rendement annuelle a pour but de permettre aux hors-cadre de bénéficier d'une évaluation de leur rendement et, le cas échéant, de la formation et de l'encadrement nécessaires pour améliorer leur rendement.

7.2. Responsable de l'appréciation de rendement

Pour la Direction générale

La personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration est responsable de l'appréciation de rendement annuelle du hors cadre à la Direction générale. En cas d'absence ou d'incapacité d'agir de la personne occupant le poste à la présidence, ces responsabilités incombent à la personne occupant le poste à la vice-présidence du conseil d'administration.

Pour la Direction des études

Le hors cadre à la Direction générale est responsable de l'appréciation de rendement annuelle du hors cadre à la Direction des études. En cas de vacances ou d'incapacité d'agir du hors cadre à la Direction générale, ces responsabilités incombent à la personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration.

7.3. Critères d'évaluation

L'appréciation de rendement est effectuée au moyen du formulaire d'appréciation du personnel hors cadre (annexe 1), après l'analyse des résultats obtenus au regard du plan de travail annuel du hors cadre et du bilan annuel déposé par le hors cadre. L'appréciation de rendement annuelle est consignée de façon écrite et conservée au dossier du hors cadre.

L'appréciation de rendement annuelle doit tenir compte des éléments conjoncturels qui affectent la réalisation du plan de travail ou des attentes significatives.

7.4. Conclusion des travaux

7.4.1. La personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration fait rapport verbalement au comité des ressources humaines des conclusions de l'appréciation de rendement du hors cadre à la Direction générale.

7.4.2. Le hors cadre à la Direction générale fait rapport verbalement au comité des ressources humaines des conclusions de l'appréciation de rendement du hors cadre à la Direction des études.

8. RENOUELEMENT DE MANDAT

8.1. Responsabilité

Le renouvellement des mandats des hors cadre est sous la responsabilité du conseil d'administration.

8.2. Avis du hors cadre

Le hors cadre doit aviser, par écrit, le conseil d'administration de sa décision de solliciter ou non un renouvellement de mandat. Cet avis doit être remis à la personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration sept mois avant la fin du mandat.

8.3. Comité de renouvellement de mandat

À la suite de la demande de renouvellement formulée par le hors cadre, le conseil d'administration forme, dans les trente jours qui suivent, un comité de renouvellement de mandat qui sera chargé d'apprécier le rendement de celui-ci en vue de formuler une recommandation au conseil d'administration.

Le comité de renouvellement est composé des membres du comité des ressources humaines.

Il nomme un secrétaire responsable de la rédaction du rapport du comité, des procès-verbaux et de l'ensemble des pièces reçues et soumet au conseil d'administration un échéancier pour toutes les étapes du processus.

8.4. Appréciation de rendement en vue d'un renouvellement de mandat

L'appréciation de rendement en vue d'un renouvellement de mandat est basée sur l'analyse des bilans annuels d'activités des hors cadres, sur les appréciations de rendement annuelles faisant état des compétences de gestion au cours du mandat et sur les résultats obtenus au regard des attentes signifiées par le conseil d'administration en début de mandat. L'appréciation de rendement en vue d'un renouvellement de mandat doit tenir compte des éléments conjoncturels qui ont affecté la réalisation du mandat.

8.4.1. Consultations

Le comité de renouvellement peut prendre avis auprès des personnes, instances et associations qu'ils jugent approprié de consulter.

La consultation de différentes personnes, instances et partenaires portera sur l'évaluation des éléments positifs et des pistes d'amélioration souhaitées (annexe 2).

Avant de rédiger son rapport final et de le soumettre accompagné d'une recommandation à l'attention du conseil d'administration, le comité de renouvellement prend avis auprès de la commission des études.

Pour l'appréciation de rendement en vue d'un renouvellement de mandat du hors cadre à la Direction des études, seules les instances et associations internes du Cégep peuvent être consultées.

Le comité de renouvellement informe le hors cadre des modes de consultation qu'il entend appliquer. Le hors cadre peut donner un avis sur ces modes de consultation.

Le hors-cadre doit pouvoir prendre connaissance des avis émis à son égard et avoir l'opportunité de présenter ses observations par écrit au comité de renouvellement.

8.4.2. Recommandation au conseil d'administration

Le comité de renouvellement doit informer, au moins une semaine à l'avance, le hors-cadre de la recommandation et des motifs qu'il entend soumettre au conseil d'administration et lui donner la possibilité de présenter ses observations, par écrit, au comité de renouvellement.

Le comité présente sa recommandation au conseil d'administration au plus tard soixante jours après sa formation.

8.4.3. Documents

Le secrétaire du comité de renouvellement doit remettre au secrétaire général les dossiers, les procès-verbaux et tous documents ayant servi à l'appréciation de rendement. Ces documents sont versés au dossier du hors cadre.

8.4.4. Délibérations

Les délibérations du comité doivent se faire de façon confidentielle et elles doivent le demeurer même après la conclusion du processus.

8.5. Décision

Le conseil d'administration doit permettre au hors cadre en renouvellement de se faire entendre avant de prendre sa décision.

Le conseil d'administration avise, par écrit et sans délai, le hors cadre de sa décision de renouveler ou non le mandat et de sa durée, le cas échéant, au moins cent vingt jours avant la date d'expiration du mandat en cours.

Dans le cas d'un non renouvellement, l'avis au hors cadre doit indiquer :

- 1° s'il est réaffecté dans un poste disponible;
- 2° s'il est désigné cadre excédentaire;
- 3° s'il peut se prévaloir de l'une ou l'autre des mesures de fin d'emploi prévues au *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors-cadre des collèges d'enseignement général et professionnel*.

Dans le cas d'un renouvellement, les composantes du mandat sont communiquées par écrit au hors cadre au moins trente (30) jours avant l'expiration du mandat en cours.

9. RÉSILIATION ET CONGÉDIEMENT

La résiliation d'un mandat ou le congédiement d'un hors cadre sont régis par le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadre des collèges d'enseignement général et professionnel*. Selon les termes dudit règlement, le congédiement d'un hors cadre, de même que la résiliation de son mandat, se fait par vote d'au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration.

10. CONFIDENTIALITÉ

10.1. Les informations et les documents relatifs à l'appréciation de rendement annuelle du hors cadre sont confidentiels. Le conseil d'administration, le comité des ressources humaines ou le comité de sélection siègent à huis clos et leurs membres doivent assurer le caractère confidentiel de toute délibération, de toute information, de tout document ou de tout témoignage.

10.2. Seuls les membres du comité des ressources humaines et le hors cadre concerné ont accès au dossier d'évaluation. Le secrétaire général conserve la garde du dossier du hors cadre.

11. APPLICATION

La personne occupant le poste à la présidence du conseil d'administration est responsable de l'application et du suivi du présent Règlement.

12. DIFFUSION

Le Secrétariat général a la responsabilité de mettre à la disposition de la communauté collégiale les documents du cahier de gestion. Tous les documents du cahier de gestion sont accessibles sur le site intranet du Cégep. Les règlements et politiques sont également disponibles au grand public via le site Web du Cégep.

13. ADOPTION

Ce Règlement est adopté par le conseil d'administration le 8 novembre 2023.

14. ENTRÉE EN VIGUEUR ET RÉVISION

Le présent Règlement entre en vigueur dès son adoption et sera révisé cinq ans après celle-ci ou à la demande du conseil d'administration.

ANNEXE 1

APPRÉCIATION DU PERSONNEL HORS CADRE

IDENTIFICATION

Nom:		Supérieur immédiat:	
Titre emploi:			

VALEURS ORGANISATIONNELLES

AUTONOMIE

COMPÉTENCE

ENGAGEMENT

RÉSPECT

CRÉATIVITÉ

ÉCHELLE D'APPRÉCIATION

5. Dépasse les attentes de façon exceptionnelle.
 4. Au-dessus des attentes. Se démarque.
 3. Correspond aux attentes.
 2. N'atteint pas l'ensemble des attentes. Une amélioration est nécessaire.
 1. N'atteint pas les attentes minimales. Une amélioration considérable est requise.
- S/O** Critère qui ne s'applique pas. Pas en mesure d'être évalué.

PÉRIODE

Du :
Au :

CRITÈRES D'APPRÉCIATION

1

2

3

4

5

S/O

1. Sens des affaires

- Sait reconnaître et saisir les opportunités qui se présentent;
- Évalue la faisabilité matérielle et financière de ses projets;
- Utilise adéquatement ses relations d'affaires afin de faire avancer ses projets;
- Peut prendre des risques calculés pour faire avancer l'organisation;
- Capable d'entreprendre et de rendre à terme des projets stratégiques.
- Recherche, si nécessaire, des solutions nouvelles aux problèmes qui peuvent surgir.
- Capable de remettre en question le statu quo.

Commentaires:

CRITÈRES D'APPRÉCIATION	1	2	3	4	5	S/O
2. Gestion du changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prend le temps d'expliquer la raison d'être du changement; ▪ Réduit les résistances en démontrant les bénéfices associés au changement; ▪ Implique les ressources concernées dans l'identification d'actions permettant la mise en oeuvre efficace du changement; ▪ Se montre enthousiate à l'égard du changement et offre un soutien à ceux qui éprouvent des difficultés. 	Commentaires:					
3. Vision stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sait prendre du recul face aux difficultés immédiates; ▪ Peut évaluer les menaces et les opportunités d'une situation; ▪ Adopte une vision à moyen et long terme des enjeux; ▪ Calcule les risques et les avantages de ses actions suite à une analyse du contexte (environnement interne et externe). 	Commentaires:					
4. Sens politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tient compte de la dimension politique de son environnement de travail et adapte ses faits et gestes en conséquence; ▪ Identifie les acteurs clés et les forces à prendre en considération; ▪ Adapte son approche selon la personne qu'il cherche à mobiliser; ▪ Se soucie de l'impact de ses décisions et actions sur le maintien d'un climat de travail favorable. 	Commentaires:					

CRITÈRES D'APPRÉCIATION	1	2	3	4	5	S/O
5. Leadership mobilisateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage clairement sa vision des choses et donne une direction commune aux efforts à déployer; ▪ Établit des objectifs concrets, stimulants et réalistes; ▪ Donne de la rétroaction régulièrement (positive et constructive) à tous les membres de son équipe; ▪ Manifeste de la reconnaissance et valorise les contributions des personnes et des groupes afin de favoriser l'accomplissement de chaque individu. 	Commentaires:					
6. Encadrement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure de bien connaître chez son personnel les forces en présence et les aspects à améliorer et encourage son accomplissement; ▪ Valorise et maintient des relations personnelles et professionnelles ouvertes et cordiales avec son personnel; ▪ Se rend disponible afin d'aider et de soutenir son personnel; ▪ Effectue des suivis réguliers auprès des personnes concernées; ▪ Favorise le développement et le partage des compétences auprès des personnes sous sa responsabilité; ▪ Sait susciter l'expression de divers points de vue; ▪ Organise des consultations formelles lorsque c'est pertinent; ▪ Soumet ses projets de décisions aux instances appropriées. 	Commentaires:					

CRITÈRES D'APPRÉCIATION	1	2	3	4	5	S/O
7. Planification/organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définit clairement les grandes étapes d'un projet à réaliser puis élabore et partage un plan de travail en précisant les différents échéanciers; ▪ Veille à ce que toutes les ressources nécessaires soient en place aux différentes phases de réalisation d'un projet; ▪ Organise les opérations de manière à préserver les énergies de son équipe. 	Commentaires:					
8. Orientation client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est attentif aux besoins de la clientèle desservie; ▪ Comprend l'évolution de ses besoins et propose des produits et services conformes à ses attentes; ▪ Propose des solutions qui tiennent compte de l'évolution des besoins de sa clientèle; ▪ Valide en continu la satisfaction de ses clients et apporte les ajustements nécessaires. 	Commentaires:					
9. Partenariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sait développer ses contacts professionnels; ▪ Peut se comporter avec aisance dans des situations propices au réseautage; ▪ A le souci d'évaluer les impacts de ses implications externes en terme de réseautage; ▪ Utilise son réseau de contacts à bon escient. 	Commentaires:					

CRITÈRES D'APPRÉCIATION	1	2	3	4	5	S/O
10. Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait circuler efficacement l'information; ▪ S'exprime clairement à l'oral et à l'écrit en prenant soin de valider l'impact de son message; ▪ Démontre de l'intérêt pour le discours de l'autre et s'assure qu'il comprend bien le message qu'on veut lui livrer; ▪ Fait preuve de transparence et d'authenticité dans ses communications avec les autres; ▪ Capacité d'être à l'écoute et de susciter des échanges significatifs. 	Commentaires:					

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

COMMENTAIRES DU HORS CADRE

Signature de l'évaluateur: _____

Signature du hors cadre: _____

Date: _____

ANNEXE 2

FORMULAIRE DE CONSULTATION

Dans le cadre du *Règlement n° 8 relatif à la nomination, à l'appréciation de rendement et au renouvellement du mandat du directeur général et du directeur des études*, le comité de renouvellement de mandat désire prendre avis auprès de (personne/groupe consulté) afin de pouvoir objectiver son appréciation du/de la (titre du hors-cadre).

Les éléments de référence pour vous aider à évaluer le travail du/de la (titre du hors-cadre) sont les suivants :

- Le plan de travail
- Le bilan annuel des activités du plan de travail
- Les priorités institutionnelles
- Autre : (autre élément)

Ces documents sont joints au présent envoi.

ÉLÉMENTS POSITIFS À CONSIDÉRER

PISTES D'AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES

COMMENTAIRES

Nous vous demandons de bien vouloir remettre votre formulaire complété sous pli confidentiel, au plus tard le (date butoir), à l'adresse courriel suivante : [\(adresse courriel\)](#)

Les membres du comité de renouvellement de mandat vous remercient de votre apport important dans ce processus.