

## **POLITIQUE N° 8**

---

# **POLITIQUE CONCERNANT LA NOMINATION, L'ÉVALUATION, LE RENOUVELLEMENT DE MANDAT ET LA DESTITUTION DES HORS CADRES**

*Modifiée le 1<sup>er</sup> février 2022*

---

Adoptée au conseil d'administration :  
6 décembre 2004 (CA-04-12-06-04)  
Modifiée :  
1<sup>er</sup> novembre 2005 (CA-05-11-01-13)  
31 janvier 2012 (CA-12-01-31-16)  
11 juin 2013 (CA-13-06-11-07)  
1<sup>er</sup> février 2022 (CA-2022-02-01-08)

© Cégep de Drummondville

960, rue Saint-Georges  
Drummondville (Québec) J2C 6A2  
[www.cegepdrummond.ca](http://www.cegepdrummond.ca)

819.478.4671  
[info@cegepdrummond.ca](mailto:info@cegepdrummond.ca)

## TABLE DES MATIÈRES

Préambule .....	5
1 Objectif de la politique .....	5
2 Nomination.....	5
3 Renouvellement de mandat.....	6
4 Évaluation du rendement annuel et évaluation lors d'un renouvellement de mandat.....	7
4.1 Comité d'évaluation .....	7
4.1.1 Mandats de la présidente ou du président du conseil d'administration.....	7
4.1.2 Mandats de la directrice générale ou du directeur général..	7
4.2 Buts de l'évaluation.....	8
4.2.1 Évaluation du rendement annuel .....	8
4.2.2 Évaluation lors d'un renouvellement de mandat.....	8
4.3 Critères d'évaluation .....	8
4.3.1 Évaluation du rendement annuel .....	8
4.3.2 Évaluation lors d'un renouvellement de mandat.....	9
4.4 Consultations et rencontres .....	9
4.4.1 Période d'évaluation du rendement annuel.....	9
4.4.2 Période d'évaluation lors d'un renouvellement de mandat.....	10
4.4.3 Rapport à la personne évaluée.....	10
4.4.4 Droit de réaction de la personne évaluée.....	10
5 Destitution .....	10
6 Confidentialité .....	10
7 Gestion des dossiers .....	11
8 Responsabilité .....	11



# Préambule

La gestion des hors cadres (directrice générale ou directeur général et directrice des études ou directeur des études) demande une approche particulière sur certains points étant donné que ces deux (2) membres du personnel reçoivent des mandats directement du conseil d'administration. De plus, dans le cas de la directrice générale ou du directeur général, elle ou il relève directement du conseil d'administration. Le ministre décrète d'ailleurs par règlement certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel et toute politique et tout règlement local doit s'y subordonner. Le présent texte pourra d'ailleurs y faire référence au besoin. De plus, les mandats des hors cadres sont confirmés par un contrat d'engagement, lequel peut contenir des clauses particulières.

## 1 Objectif de la politique

Définir et encadrer les processus qui permettront au conseil d'administration de confier un premier mandat à une ou un membre du personnel hors cadre (Nomination), de reconduire son mandat (Renouvellement), d'évaluer son rendement en cours de mandat (Évaluation annuelle) et de mettre fin en cours de mandat à l'engagement, si cela s'avérait nécessaire (Destitution).

## 2 Nomination

Conformément à l'article 20 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, le conseil, après avoir pris l'avis de la commission des études, nomme une directrice générale ou un directeur général et une directrice des études ou un directeur des études pour une période d'au moins trois (3) ans et d'au plus cinq (5) ans.

Le conseil d'administration forme un comité de sélection et ouvre un concours public lorsqu'il décide de procéder à la nomination d'une directrice générale ou d'un directeur général ou d'une directrice des études ou d'un directeur des études.

Le comité de sélection de la directrice générale ou du directeur général est formé de la présidente ou du président du conseil d'administration qui préside le comité et de quatre (4) membres choisis par et parmi les membres du conseil d'administration, lesquels doivent provenir de milieux variés et bien représenter la composition du conseil d'administration. Une ou un membre du personnel cadre, qui ne peut être sous la responsabilité directe de la directrice générale ou du directeur général, s'ajoute également au comité.

Le comité de sélection de la directrice des études ou du directeur des études est formé de la directrice générale ou du directeur général qui préside le comité, de la présidente ou du président du conseil d'administration et de trois (3) membres choisis par et parmi les membres du conseil d'administration, lesquels doivent provenir de milieux variés et bien représenter la composition du conseil d'administration. Une ou un membre du personnel cadre, qui ne peut être sous la responsabilité directe de la directrice des études ou du directeur des études, s'ajoute également au comité.

Sur recommandation majoritaire du comité de sélection, le conseil d'administration détermine l'échéancier couvrant toutes les étapes de l'opération et adopte un devis sur les conditions d'admissibilité, les critères de sélection et le profil de candidature recherchée. La commission des études est consultée sur le devis, de même que toute autre instance ou membre du personnel dont le conseil souhaite recevoir un avis.

Le conseil peut aussi autoriser le comité de sélection à retenir les services de ressources internes ou d'une firme-conseil pour le recrutement ou l'évaluation des candidates ou des candidats.

Le comité de sélection recommande au conseil d'administration une candidature.

La commission des études est consultée sur la candidature recommandée par le comité de sélection et rencontre la personne pressentie.

Le conseil d'administration, après réception de la recommandation du comité de sélection et l'avis de la commission des études, rencontre la personne pressentie et procède à la nomination par voie de résolution en indiquant la durée du mandat et les modalités relatives aux conditions de travail.

Un contrat d'engagement est signé par la ou le titulaire du poste et la présidente ou le président du conseil d'administration pour le poste de directrice générale ou de directeur général, et par la ou le titulaire du poste et la directrice générale ou le directeur général pour le poste de directrice des études ou de directeur des études.

### **3 Renouvellement de mandat**

Conformément à l'article 20 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, le conseil peut renouveler le mandat de la directrice générale ou du directeur général et de la directrice des études ou du directeur des études après avoir pris l'avis de la commission des études.

La ou le titulaire du poste concerné doit aviser le Collège par écrit au moins neuf (9) mois précédant la date d'expiration de son mandat de sa décision de solliciter ou non un renouvellement de mandat.

De la même façon, le Collège doit aviser par écrit la ou le titulaire du poste concerné au moins six (6) mois précédant la date d'expiration de son mandat de sa décision de renouveler ou non son mandat.

Selon qu'il s'agit de l'une ou l'autre de ces situations, le conseil d'administration lancera les procédures de renouvellement de mandat ou de nomination d'une nouvelle titulaire ou d'un nouveau titulaire du poste concerné, et ce, en conformité avec le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel* et les dispositions de la présente politique.

## 4 Évaluation du rendement annuel et évaluation lors d'un renouvellement de mandat

### 4.1 Comité d'évaluation

Le conseil d'administration nomme le comité de ressources humaines comme comité d'évaluation et de renouvellement de la directrice générale ou du directeur général, dont la présidente ou le président du conseil d'administration qui agit d'office à titre de responsable. Pour l'évaluation et le renouvellement de la directrice des études ou du directeur des études, la directrice générale ou le directeur général se joint au comité et elle ou il agit à titre de responsable.

Le mandat du comité est de procéder à l'évaluation et de fournir des recommandations :

- sur les outils d'évaluation à utiliser;
- sur le processus de consultation à mettre de l'avant;
- sur toute formation ou tout encadrement nécessaires pour améliorer le rendement du hors cadre, le cas échéant;
- sur le renouvellement ou le non-renouvellement de mandat en tenant compte des objectifs annuels et des attentes signifiées lors de l'engagement et lors des évaluations annuelles.

#### 4.1.1 Mandats de la présidente ou du président du conseil d'administration

- préside le comité d'évaluation et fait rapport au conseil d'administration des conclusions concernant le rendement annuel ou le renouvellement de la directrice générale ou du directeur général;
- s'assure, le cas échéant, que la directrice générale ou le directeur général bénéficie de la formation et de l'encadrement nécessaires pour améliorer son rendement;
- fait annuellement, au comité de ressources humaines du Cégep, une recommandation basée sur les résultats de l'évaluation annuelle concernant tout autre avantage relié aux conditions de travail adopté en bonne et due forme.

En cas de vacance ou d'incapacité d'agir, ces responsabilités incombent à la vice-présidente ou au vice-président.

#### 4.1.2 Mandats de la directrice générale ou du directeur général

- préside le comité d'évaluation et fait rapport au conseil d'administration des conclusions concernant le rendement annuel ou le renouvellement de la directrice des études ou du directeur des études;
- s'assure, le cas échéant, que la directrice des études ou le directeur des études bénéficie de la formation et de l'encadrement nécessaires pour améliorer son rendement;

- fait annuellement, au comité de ressources humaines du Cégep, une recommandation basée sur les résultats de l'évaluation annuelle concernant tout autre avantage relié aux conditions de travail adopté en bonne et due forme.

En cas de vacance ou d'incapacité d'agir, ces responsabilités incombent à la présidente ou au président du conseil d'administration.

## **4.2 Buts de l'évaluation**

### **4.2.1 Évaluation du rendement annuel**

- témoigner de la qualité du travail des personnes en cause de manière objective, positive, dans un esprit de valorisation, de motivation et de développement des ressources humaines;
- permettre à la directrice générale ou au directeur général et à la directrice des études ou au directeur des études de bénéficier d'une évaluation annuelle de leur rendement et de leur fournir, le cas échéant, toute formation et tout encadrement nécessaires pour améliorer leur rendement;
- permettre au comité de ressources humaines de déterminer tout autre avantage relié aux conditions de travail, soit au directeur général et soit au directeur des études.

### **4.2.2 Évaluation lors d'un renouvellement de mandat**

Permettre au comité d'évaluation d'émettre une recommandation au conseil d'administration sur le renouvellement du mandat de l'un ou l'autre des membres du personnel hors cadres.

## **4.3 Critères d'évaluation**

### **4.3.1 Évaluation du rendement annuel**

L'évaluation du rendement annuel est effectuée à partir de l'analyse des résultats obtenus en regard du profil de sélection, des objectifs annuels de la directrice générale ou du directeur général ou de la directrice des études ou du directeur des études, d'un bilan et des attentes préalablement signifiées par le conseil d'administration pour la directrice générale ou le directeur général et par la directrice générale ou le directeur général pour la directrice des études ou le directeur des études, notamment en ce qui concerne certaines habiletés professionnelles et des responsabilités prévues à la description de tâches.

Ces objectifs annuels ou attentes signifiées tiennent compte des grandes orientations fixées par le conseil d'administration, notamment dans le plan stratégique de développement.

Les objectifs annuels de la directrice générale ou du directeur général et de la directrice des études ou du directeur des études et les attentes signifiées par le conseil d'administration, le cas échéant, sont déposés lors de la première assemblée du conseil d'administration, en septembre.



### 4.3.2 Évaluation lors d'un renouvellement de mandat

Pour le renouvellement de mandat, l'évaluation est basée, d'une part, sur les évaluations annuelles effectuées en cours de mandat et, d'autre part, sur les résultats obtenus en regard des attentes signifiées par le conseil d'administration en début de mandat ou à la suite d'une évaluation annuelle, s'il y a lieu.

L'évaluation tient compte des éléments conjoncturels qui rendent facile, difficile, voire impossible la réalisation des objectifs annuels ou des attentes signifiées.

## 4.4 Consultations et rencontres

Dans le cadre du processus d'évaluation annuelle, la présidente ou le président apprécie la directrice générale ou le directeur général, et la directrice générale ou le directeur général apprécie la directrice des études ou le directeur des études. Les appréciations sont déposées au comité de ressources humaines et ensuite au conseil d'administration.

Dans le cadre du processus d'évaluation à mi-mandat, une évaluation des hors cadres est faite par une firme spécialisée. Il s'agit d'une évaluation 360. Les instances du collège (syndicats, l'Association locale des cadres et l'Association générale étudiante) sont consultées. Leurs commentaires et/ou recommandations sont remis au comité de ressources humaines. L'évaluation de mi-mandat remplace l'évaluation annuelle prévue pendant la même année.

Dans le cadre du processus d'évaluation lors d'un renouvellement de mandat, la commission des études doit être consultée (article 20 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*). Les instances du collège (syndicats, l'Association locale des cadres et l'Association générale étudiante) sont consultées. Leurs commentaires et/ou recommandations sont remis au comité de ressources humaines. L'évaluation de renouvellement de mandat remplace l'évaluation annuelle prévue dans la même année.

Le comité peut aussi consulter les membres des comités d'évaluation ayant déjà procédé à l'évaluation annuelle de la directrice générale ou du directeur général ou de la directrice des études ou du directeur des études.

La présidente ou le président du conseil d'administration ou la directrice générale ou le directeur général, qui agit à titre de présidente ou de président du comité d'évaluation selon le cas, fournit au comité toutes les informations pertinentes qui lui ont été remises, le cas échéant, lors d'évaluations antérieures.

### 4.4.1 Période d'évaluation du rendement annuel

L'évaluation annuelle est effectuée au cours du trimestre d'hiver de chaque année de façon à pouvoir présenter les résultats à la dernière assemblée du conseil d'administration.

#### 4.4.2 Période d'évaluation lors d'un renouvellement de mandat

Le début de l'évaluation pour le renouvellement de mandat tient compte des délais indiqués dans le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel* et les normes de la présente politique.

#### 4.4.3 Rapport à la personne évaluée

La présidente ou le président du conseil d'administration rencontre et informe la directrice générale ou le directeur général de tout rapport ou de toute recommandation qu'il entend faire au comité de ressources humaines ou au conseil d'administration dans le cadre de son mandat. La directrice générale ou le directeur général suit la même procédure pour l'évaluation de la directrice des études ou du directeur des études.

#### 4.4.4 Droit de réaction de la personne évaluée

La présidente ou le président du conseil d'administration ou la directrice générale ou le directeur général, selon le cas, donne à la personne concernée son évaluation par écrit et lui offre la possibilité de se faire entendre, si elle le désire, lors d'une assemblée du comité de ressources humaines ou du conseil d'administration.

## 5 Destitution

La destitution peut prendre la forme d'une résiliation du mandat ou d'un congédiement au sens du *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*.

Dans le cas d'une résiliation, le comité de ressources humaines agit selon les conditions indiquées à la section « Résiliation du mandat » de ce règlement.

Dans le cas d'un congédiement, la présidente ou le président entame les procédures telles qu'établies à la section « Congédiement » de ce même règlement. La directrice générale ou le directeur général fait de même pour la directrice des études ou le directeur des études.

## 6 Confidentialité

Les informations et les documents relatifs à la nomination, à l'évaluation, au renouvellement de mandat et à la destitution du personnel hors cadre sont confidentiels. Toute rencontre relative au processus ou celles traitant des suites à donner se tiennent à huis clos et les participantes ou participants sont tenus à la confidentialité des délibérés. Seuls les membres du comité de sélection ou du comité de ressources humaines dans le cadre de leurs fonctions, la présidente ou le président du conseil d'administration, la directrice générale ou le directeur général ou la directrice des études ou le directeur des études ont accès aux dossiers d'évaluation.

La secrétaire générale ou le secrétaire général a la garde des dossiers d'évaluation des hors cadres. Les dossiers sont conservés numériquement dans les dossiers du Secrétariat général. Le dossier d'évaluation de la directrice des études ou du directeur des études est remis sur demande à la directrice générale ou au directeur général ou à sa ou son successeur.

## **7 Gestion des dossiers**

La gestion des dossiers des hors cadres se fait en collaboration avec le Secrétariat général et le Service des ressources humaines. Les dossiers sont séparés en deux catégories :

- 1) Gestion des bénéficiaires de l'emploi (congrés, salaire, absences, vacances), sous la responsabilité du Service des ressources humaines. Les dossiers physiques sont conservés au Service des ressources humaines;
- 2) Gestion relative à l'emploi (nomination, contrat d'engagement, évaluation, renouvellement de mandat, destitution, perfectionnement, boni au rendement, etc.), sous la responsabilité du conseil d'administration pour la directrice générale ou le directeur général et sous la responsabilité du conseil d'administration et de la directrice générale ou du directeur général pour la directrice des études ou le directeur des études. Les dossiers physiques sont conservés au Secrétariat général.

## **8 Responsabilité**

La présidente ou le président du conseil d'administration est responsable de l'application de la présente politique. La vice-présidente ou le vice-président du conseil d'administration ou, en cas d'incapacité d'agir de ce dernier, toute autre personne nommée par le conseil d'administration agit en l'absence de la présidente ou du président.

Dans l'administration de chacun des processus de la présente politique, les démarches administratives sont effectuées par la secrétaire générale ou le secrétaire général qui agit comme secrétaire du comité de sélection ou du comité d'évaluation, selon le cas, sous la supervision de la présidente ou du président du conseil ou de la directrice générale ou du directeur général selon le dossier concerné.