



---

## **RÈGLEMENTS - POLITIQUES - PROCÉDURES**

---

**OBJET : Politique de gestion des ressources humaines**      **COTE : DRH 2017-01**

**APPROUVÉE PAR : Le conseil d'administration le 22 juin 2005**

**EN VIGUEUR LE : 22 juin 2005**

**RESPONSABLE DE L'APPLICATION : La Direction des ressources humaines**

---

Adoptée par le conseil d'administration le 22 juin 2005  
En vigueur le 22 juin 2005  
Modifiée le 13 février 2017  
En vigueur le 13 février 2017



## TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉAMBULE .....	4
2. CHAMP D'APPLICATION .....	4
3. MISSION DU CÉGEP .....	4
4. LA PHILOSOPHIE DE GESTION DU CÉGEP DE JONQUIÈRE .....	5
5. LES PRINCIPES .....	5
5.1 La considération de la personne.....	5
5.2 La satisfaction et la fierté .....	5
5.3 L'appartenance et l'engagement.....	5
5.4 La responsabilisation et la participation .....	6
5.5 La qualité et l'efficacité .....	6
6. LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX.....	6
7. LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	7
8. LES ATTENTES DU CÉGEP À L'ENDROIT DES GESTIONNAIRES .....	7
9. LES ATTENTES DES GESTIONNAIRES À L'ENDROIT DU PERSONNEL.....	8
10. LES POLITIQUES, PROGRAMMES ET ACTIVITÉS.....	9
10.1 La dotation du personnel .....	9
10.2 L'accueil et l'intégration du personnel.....	9
10.3 La planification et l'intégration de la relève .....	9
10.4 Le perfectionnement, le développement et l'avancement du personnel .....	10
10.5 L'évaluation du personnel.....	10
10.6 La valorisation et la reconnaissance.....	10
10.7 La qualité de vie et le mieux-être au travail .....	11
11. RESPONSABILITÉS .....	11
11.1 Les membres du personnel .....	11
11.2 Les gestionnaires.....	11
11.3 La Direction des ressources humaines.....	11
11.4 La Direction générale.....	11
12. ÉVALUATION ET RÉVISION.....	12
ANNEXE 1 .....	13
DÉFINITIONS.....	14

## **1. PRÉAMBULE**

La politique de gestion des ressources humaines s'inspire des valeurs et des principes privilégiés par le Cégep dans sa philosophie de gestion et ses orientations institutionnelles. Elle se veut un appui à la très grande majorité de nos actions et contribue à orienter nos décisions dans un souci de cohérence et de transparence.

La politique de gestion des ressources humaines reconnaît que le personnel agit comme acteur essentiel à la réalisation de la mission de l'établissement et que l'engagement et les convictions de ses divers personnels, dans la réalisation de leur travail quotidien, assurent la qualité du développement de l'organisation.

La gestion des ressources humaines doit être au centre des préoccupations de tous les gestionnaires du Cégep envers son personnel. Valoriser, stimuler, mobiliser, favoriser la créativité et apprécier les réalisations relèvent d'une saine gestion du personnel et constituent la base d'un climat de travail positif et stimulant.

## **2. CHAMP D'APPLICATION**

La présente politique s'applique à l'ensemble du personnel oeuvrant au Cégep de Jonquière, au Centre d'études collégiales en Charlevoix ainsi qu'à tous ses centres spécialisés.

## **3. MISSION DU CÉGEP**

Le Cégep de Jonquière, collège d'enseignement général et professionnel public, à titre d'institution d'enseignement supérieur œuvre dans le domaine de la formation. Il offre des programmes d'études préuniversitaires et techniques aux élèves intéressés à poursuivre des études universitaires ou à intégrer le marché du travail. Outre la formation initiale, des programmes sont aussi offerts pour assurer la mise à jour continue des compétences. Le Cégep de Jonquière conduit aussi des activités dans le domaine du transfert de connaissances et d'expertises et dans celui de l'assistance technique.

Animé d'une culture de développement, d'exigences et d'ouverture sur le monde, le Cégep offre des programmes et des services de qualité accessibles et diversifiés contribuant ainsi à soutenir la réussite des élèves et à former des personnes compétentes, autonomes et engagées dans une société en constante évolution.

Le Cégep collabore au développement des milieux et à l'innovation par la diffusion et l'accroissement de nouveaux savoirs. Il le fait par des activités et des services liés à la formation de la main-d'œuvre, à la formation linguistique, à la

recherche, aux projets d'innovation technologique, à l'implantation et à la diffusion des technologies nouvelles. Il est aussi une ressource de son milieu en soutenant le développement culturel, social, sportif et scientifique.

Dans ses domaines d'intervention, il déploie des activités d'éveil, de sensibilisation et d'accueil à d'autres cultures.

Le Cégep de Jonquière et son Centre d'études collégiales en Charlevoix, par ses différents centres spécialisés et pôles d'excellence, en collaboration avec les organismes et les entreprises du milieu, contribuent activement au développement des régions du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de Charlevoix. C'est principalement dans ces régions qu'il réalise ses interventions. En raison de l'importance de la variété et de la quantité de ses expertises, ses interventions peuvent aussi être réalisées ailleurs au Québec ainsi qu'à l'étranger.

#### **4. LA PHILOSOPHIE DE GESTION DU CÉGEP DE JONQUIÈRE**

Le Cégep de Jonquière place l'interaction au cœur de ses actions, de ses orientations, de son développement et de sa gestion. Il préconise une gestion basée sur le respect, la responsabilisation et la mobilisation de son personnel. Il favorise des modèles de gestion souples, efficaces, évolutifs et bien équilibrés. Il encourage le développement et l'accomplissement de son personnel ainsi que le renouvellement des expertises. Il souscrit pleinement à un concept d'approche qualité et d'amélioration continue.

#### **5. LES PRINCIPES**

##### **5.1 La considération de la personne**

Les relations avec chaque employé doivent s'inspirer du respect des personnes, de leurs qualités propres et de leur apport au fonctionnement de l'institution.

##### **5.2 La satisfaction et la fierté**

La satisfaction et la fierté au travail sont des sources de valorisation, de créativité, de motivation et de mobilisation du personnel. L'employé y trouve des occasions de croissance, d'accomplissement et de développement.

##### **5.3 L'appartenance et l'engagement**

L'appartenance et l'engagement constituent des forces pour une organisation. Toute personne engagée comprend que son milieu de travail est un lieu qui lui ressemble et qui lui donne le goût de s'investir et de contribuer à l'avancement et au développement de l'institution.

#### **5.4 La responsabilisation et la participation**

Les gestionnaires sont pleinement responsables de l'encadrement et de la mobilisation de leur personnel. Ils impliquent et font participer leurs employés dans les décisions les concernant. Ils favorisent une gestion participative et la mise en commun de l'expertise par le travail d'équipe.

Tous sont responsables de leur travail et de leur développement professionnel. Les mandats sont clairs, les tâches à effectuer sont expliquées et comprises et chacun et chacune comprennent bien leur rôle dans l'organisation. Le personnel est investi de responsabilités, s'implique et participe activement à la réalisation de la mission du Cégep.

#### **5.5 La qualité et l'efficacité**

La qualité et l'efficacité au travail sont essentielles à la réalisation de la mission du Cégep. Chacun et chacune ont le souci d'allier qualité et efficacité au travail dans la réalisation de leurs mandats et de leurs responsabilités. Dans ce sens, le Cégep reconnaît dans ses pratiques de gestion l'importance de la polyvalence de son personnel et d'un certain décloisonnement entre les fonctions de travail.

### **6. LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

La Politique de gestion des ressources humaines vise à :

- Faire de la gestion des ressources humaines un moyen privilégié pour maintenir à un niveau élevé la qualité des services offerts au Cégep de Jonquière.
- Favoriser la mobilisation de l'ensemble du personnel autour de la mission du Cégep en agissant sur les attitudes, les comportements, les manières de faire et les rapports humains des groupes et des personnes.
- Développer un environnement respectueux de la personne et favoriser un climat de travail agréable.
- Proposer un cadre de référence en matière de gestion des ressources humaines permettant de guider les actions et les façons de faire selon les principes énoncés dans cette politique.

## **7. LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES**

La Politique de gestion des ressources humaines a pour objectifs :

- Doter le Cégep d'un personnel compétent et motivé dans le respect de l'égalité des chances en emploi.
- Favoriser l'intégration du personnel à la vie collégiale de même que l'adhésion à la culture et aux valeurs organisationnelles en vue de développer un sentiment d'appartenance à l'institution.
- Assurer le renouvellement d'une main-d'œuvre compétente et voir à son insertion professionnelle.
- Développer et maintenir les compétences du personnel pour répondre à l'évolution des tâches et de l'organisation du travail ainsi qu'à la présence des technologies.
- Évaluer la contribution des employés à la réalisation de la mission de l'organisation en fonction de leur rôle et de leurs responsabilités dans une perspective formative, de développement et de reconnaissance.
- Reconnaître et valoriser l'employé qui, sous diverses formes, apporte une contribution significative à la qualité des services et au maintien d'un climat de travail agréable.
- Assurer des conditions de vie au travail qui favorisent l'épanouissement et la contribution optimale de chacune des personnes à la réalisation de mission du Cégep.

## **8. LES ATTENTES DU CÉGEP À L'ENDROIT DES GESTIONNAIRES**

Les gestionnaires doivent :

- Doter le Collège d'un personnel compétent et motivé et s'assurer que les membres du personnel soient bien accueillis et bien intégrés dans leurs fonctions et dans la vie du Cégep.
- Fournir aux membres du personnel toute l'information nécessaire à l'accomplissement de leur travail, à la compréhension de leur rôle et responsabilités.
- Signifier clairement aux membres du personnel la nature et l'importance de leur contribution à la mission et favoriser l'expression des opinions, attentes et suggestions.

- Encourager et soutenir les membres du personnel dans leur démarche de développement de leurs compétences professionnelles.
- Donner à chaque membre du personnel l'occasion d'échanger sur la qualité de leur contribution à la mission de l'organisation.
- Reconnaître, valoriser et souligner la contribution de chaque membre du personnel à l'accomplissement de la mission du Cégep et à son rayonnement.
- Assurer à chaque membre du personnel un traitement respectueux, équitable et efficace de leurs demandes ou dans la gestion d'une situation conflictuelle vécue au travail.
- Rendre des moyens disponibles aux membres du personnel pour les aider à prévenir ou à surmonter les difficultés d'ordre professionnel ou personnel susceptibles d'affecter leur travail.
- Assurer aux membres du personnel un environnement sain, sécuritaire et propice à la qualité de vie au travail et à l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées.

## **9. LES ATTENTES DES GESTIONNAIRES À L'ENDROIT DU PERSONNEL**

Toute personne à l'emploi du Cégep doit :

- S'inscrire dans la recherche de la qualité et de l'efficacité dans l'accomplissement de son travail.
- Manifester de la rigueur par la recherche et la maîtrise de l'information nécessaire à l'exercice de ses fonctions.
- Être soucieux de s'engager à maintenir et acquérir les compétences requises pour l'accomplissement de son travail.
- Se montrer accueillante et attentive envers les personnes auxquelles elle dispense des services.
- Contribuer aux échanges sur la qualité de sa contribution à la mission de l'organisation lors de l'évaluation régulière de son travail.
- Faire preuve d'initiative et de créativité dans l'accomplissement de son travail et dans la solution des problèmes.



- Favoriser la collaboration et la recherche de consensus avec les autres membres du personnel.
- Développer des interrelations empreintes de respect et d'ouverture envers les autres membres de la communauté collégiale.
- Contribuer à la préservation de la qualité des lieux dans une perspective de sécurité, d'économie et de protection de l'environnement.
- Faire preuve de loyauté envers le Cégep et éviter toute action susceptible de lui porter préjudice ou d'entacher sa réputation.

## **10. LES POLITIQUES, PROGRAMMES ET ACTIVITÉS**

En vue d'assurer la cohérence des actions et de soutenir la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines, le Cégep met en place différentes politiques, programmes, activités ou autres outils en matière de gestion des ressources humaines, et ce, en fonction des ressources et des moyens disponibles.

### **10.1 La dotation du personnel**

Se doter de ressources compétentes, qualifiées et motivées dont les valeurs individuelles sont en harmonie avec les valeurs de l'institution.

S'assurer que les chances d'égalité en emploi sont respectées pour tous.

Le Cégep développe et met en œuvre :

- des processus d'embauche, de recrutement, de sélection et de mobilité du personnel;
- un programme d'accès à l'égalité en emploi.

### **10.2 L'accueil et l'intégration du personnel**

Favoriser l'intégration du personnel à la vie collégiale et l'adhésion aux valeurs et à la culture organisationnelles afin de développer un sentiment d'appartenance et d'assumer pleinement son rôle.

Le Cégep développe et met en œuvre :

- un programme d'accueil du personnel;
- un guide de l'employé.

### **10.3 La planification et l'intégration de la relève**

Maintenir une offre de service de qualité et assurer la continuité de ses services. Planifier le renouvellement d'une main-d'œuvre compétente et de qualité et voir à l'insertion professionnelle de la relève en assurant le transfert de l'expertise.

Le Cégep développe et met en oeuvre :

- un programme d'intégration et de planification de la relève;
- des processus d'insertion professionnelle.

#### **10.4 Le perfectionnement, le développement et l'avancement du personnel**

Soutenir le perfectionnement du personnel en vue de maintenir et de développer les qualifications en fonction de l'évolution des tâches, de l'organisation du travail, de l'intégration des nouvelles technologies et des changements organisationnels. Favoriser le développement professionnel du personnel en vue de permettre une plus grande mobilité et aider à une meilleure gestion de carrière.

Le Cégep développe et met en œuvre :

- des politiques et des programmes de perfectionnement diversifiés et adaptés;
- des conditions facilitant le développement et le perfectionnement;
- un programme de développement professionnel continu du personnel enseignant.

#### **10.5 L'évaluation du personnel**

Évaluer et reconnaître la contribution des employés à la réalisation des objectifs de l'organisation en fonction de leur rôle et de leurs responsabilités dans une perspective formative, de développement et de reconnaissance. Clarifier les attentes de chacun et identifier les objectifs à atteindre, les moyens et les outils pour les réaliser.

Favoriser l'échange et la communication interactive entre l'employé et son supérieur.

Le Cégep développe et met en œuvre :

- des processus d'évaluation pour chaque catégorie de personnel;
- un programme de développement professionnel continu du personnel enseignant.

#### **10.6 La valorisation et la reconnaissance**

Reconnaître et valoriser l'employé qui, par ses actions quotidiennes, apporte une contribution réelle à la qualité des services et au maintien d'un climat de travail agréable. Témoigner des réalisations particulières d'employés ou de groupes d'employés et signaler les réalisations de prestige qui favorisent le rayonnement du Cégep.

Reconnaître les années de services rendus au Cégep pour l'ensemble du personnel et souligner de façon tangible les moments importants dans la vie et la carrière des employés.

Le Collège développe et met en œuvre :

- des activités de reconnaissance et de valorisation du personnel.

### **10.7 La qualité de vie et le mieux-être au travail**

Assurer au personnel des conditions de vie au travail qui favorisent la santé globale et le mieux-être au travail ainsi que des conditions facilitant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Le Cégep entend préserver et améliorer l'état de santé globale et le mieux-être du personnel par le plaisir de travailler, la promotion et le soutien au développement de saines habitudes de vie.

Le Cégep développe et met en œuvre :

- des activités de conciliation travail-famille;
- des activités de promotion et d'animation;
- une politique de santé globale;
- une politique contre le harcèlement sexuel et les autres formes de violence;
- un programme d'aide au personnel;
- des modes de prévention et de résolution de conflits.

## **11. RESPONSABILITÉS**

### **11.1 Les membres du personnel**

Les membres du personnel apportent leur contribution à la mise en œuvre de cette politique et participent activement aux différents programmes ou activités qui en découlent.

### **11.2 Les gestionnaires**

Les gestionnaires sont responsables de l'application de la politique et des programmes qui en découlent dans leur unité administrative ou leur secteur d'activités. Ils participent et collaborent à la mise en œuvre de cette politique.

### **11.3 La Direction des ressources humaines**

La direction des ressources humaines est responsable de l'application de cette politique et de sa mise en œuvre. Elle fournit l'assistance et le support nécessaires aux gestionnaires pour l'application de cette politique. Elle est également responsable de sa promotion et de son évaluation.

### **11.4 La Direction générale**

La direction générale s'assure que chacune et chacun des gestionnaires appliquent et mettent en place les actions spécifiques en vue de la mise en œuvre de cette politique.

## **12. ÉVALUATION ET RÉVISION**

Cette politique est évaluée de façon continue mais est révisée obligatoirement à tous les cinq ans. Elle est révisée par un comité dont la Direction des ressources humaines est responsable.

# ANNEXE 1

## LES VALEURS INSTITUTIONNELLES

Le Cégep de Jonquière privilégie cinq valeurs fondamentales fortement ancrées dans sa culture organisationnelle sur lesquelles prennent appui les orientations, les objectifs et les actions stratégiques du Cégep pour les prochaines années. Ces valeurs sont aussi ce qui le caractérise d'une manière distincte.

### **Le respect de la personne**

Le Cégep se distingue par la qualité des relations entre toutes les personnes qui interagissent entre elles, tant à l'interne qu'à l'externe. Un Cégep où tous travaillent en collégialité et poursuivent des objectifs communs est essentiel à l'atteinte de la mission. Le respect des personnes est une valeur qui doit imprégner la formation des élèves et le fonctionnement collégial de l'organisation.

### **La réussite**

Le Cégep de Jonquière assure l'égalité des chances aux élèves et forme des personnes compétentes qui auront développé des aptitudes intellectuelles et personnelles utiles au rôle de citoyen responsable. Il favorise aussi les réussites du personnel par un soutien adéquat dans la réalisation de leur mandat.

### **L'innovation et la création**

Le Cégep de Jonquière est un collège dynamique et innovant, fier de ses racines et de ses nombreux développements. Il assure un leadership par son ouverture aux idées nouvelles et aux expérimentations dans toutes ses sphères d'activités.

### **L'ouverture au monde et sur le monde**

Le Cégep de Jonquière porte une attention particulière aux besoins de la société. Ainsi, dans sa relation avec les autres, il s'inscrit dans un mode de collaboration pour assurer une réponse ajustée aux besoins de la société. Par sa dimension internationale, le Cégep est à la fois ambassadeur et fenêtre sur le monde : lieu de rencontre, lieu d'échange, lieu d'accueil, un Cégep ouvert aux autres et qui va vers les autres.

### **La capacité à entreprendre**

Dans un contexte où on assiste à l'expansion à l'échelle mondiale des relations et des échanges économiques, politiques et culturels entre les communautés et les personnes, ainsi qu'à une transformation profonde de l'économie régionale, le Cégep reconnaît l'importance de soutenir l'actualisation de tout le potentiel entrepreneurial et intrapreneurial des élèves et du personnel.

# DÉFINITIONS

## **La considération de la personne**

La considération, c'est l'estime que l'on porte à quelqu'un. C'est le respect que chacun se doit d'apporter à l'autre en tant que personne.

## **La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail, c'est le degré auquel l'employé peut satisfaire, dans sa vie professionnelle, divers besoins individuels importants. C'est l'état affectif résultant de la concordance entre ce qu'une personne s'attend à recevoir de son travail et l'évaluation de ce qu'elle en reçoit effectivement.

## **L'appartenance**

L'appartenance, c'est le fait de se reconnaître à sa communauté. Le sentiment d'appartenance, c'est le degré d'attachement de l'employé à l'organisation qui l'emploie.

## **L'engagement**

L'engagement, c'est la fidélité et la loyauté envers l'organisation qui amènent à donner sa pleine mesure. C'est une adhésion à la mission, à ses grandes orientations ainsi qu'aux objectifs de l'institution. S'engager, c'est aussi participer et s'investir soi-même.

## **La responsabilisation**

La responsabilisation, c'est, d'une part, de laisser aux personnes une plus grande autonomie, une plus grande latitude et plus d'initiative dans l'exercice de leurs fonctions et, d'autre part, de témoigner des résultats obtenus. La notion de responsabilisation implique la reconnaissance de la compétence des employés et constitue une marque de confiance à leur égard.

## **La participation**

La participation, c'est d'associer le personnel aux activités de réflexion, aux projets de changement ainsi qu'à la prise de décision et de stimuler son implication.

## **La qualité**

La qualité, c'est un ensemble de caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire d'une manière adéquate et rigoureuse les besoins et les attentes des utilisateurs ou des usagers.

## **L'efficacité**

L'efficacité, c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés ou les cibles déterminées.

**La polyvalence**

La polyvalence, c'est la capacité d'une personne à accomplir des tâches diverses demandant des compétences variées.

**Le décloisonnement des fonctions**

Le décloisonnement des fonctions, c'est la modification de la séparation des fonctions. Le décloisonnement permet de diversifier les tâches d'une fonction vers une autre fonction tout en respectant les compétences nécessaires pour accomplir ces tâches.

**La transparence**

La transparence, c'est échanger et communiquer les informations nécessaires à la bonne compréhension des événements, de leur contexte et des décisions prises. C'est la circulation la plus complète de l'information, de façon éclairée, sans altérer la réalité.