



POL-09 Politique relative au développement professionnel des cadres

Adoptée par le Conseil d'administration le 20 juin 2005.



POLITIQUE RELATIVE AU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES¹

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
1. OBJECTIFS	2
2. PRINCIPES	2
3. MOYENS POUVANT CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES	2
3.1 Le perfectionnement et le ressourcement	3
3.2 Le soutien professionnel	4
3.3 L'animation et les activités de groupe	5
3.4 Le développement d'un environnement de travail satisfaisant et stimulant.....	5
3.5 Les activités professionnelles dans le milieu externe	6
3.6 Le projet personnel	7
4. DISPOSITIONS RELATIVES AU PERFECTIONNEMENT	7
4.1 Le comité de perfectionnement	8
4.2 Gestion du budget de perfectionnement	8
4.3 Modalités relatives au cheminement des projets et des demandes de perfectionnement	8
4.4 Modalités relatives au traitement des demandes individuelles de perfectionnement	9
5. RÔLES ET RESPONSABILITÉS	9
5.1 Le directeur général	9
5.2 Le Comité local de l'Association des cadres	9
5.3 Les cadres	10
5.4 Le directeur des ressources humaines	10
6. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR.....	10
 ANNEXE L'ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN D'ACTION ET SA MISE À JOUR.....	 11

¹ Dans ce document, l'utilisation du masculin pour désigner des personnes a comme seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination les individus des deux sexes.

PRÉAMBULE

Le Cégep Garneau dispose d'une *Politique de gestion du personnel cadre* (POL-02), dont un chapitre porte spécifiquement sur le « développement des ressources ». Ce chapitre énonce quelques dispositions générales et traite de façon plus particulière du perfectionnement et du ressourcement. À cet égard, il prévoit notamment l'existence d'un comité paritaire composé de deux représentants du Cégep et de deux représentants du comité local des cadres et en décrit les principales attributions. (Ce comité est maintenu dans la présente Politique, mais sera dorénavant appelé « comité de perfectionnement »).

Il est cependant apparu nécessaire d'aller au-delà de ces quelques énoncés généraux et de doter le Cégep d'une politique plus complète pour traiter du développement des ressources. C'est ainsi que fut adoptée, en 1991, la *Politique de développement des ressources* (POL-09), toujours en vigueur. La présente *Politique relative au développement professionnel des cadres* constitue une actualisation de cette dernière Politique, qui vise essentiellement à prendre en considération les nouveaux besoins des cadres et à englober toutes les dimensions pertinentes de leur développement professionnel.

La notion de développement professionnel est comprise ici dans son acception la plus large. Le développement professionnel consiste d'abord en l'amélioration des compétences des individus, en lien avec l'exercice de leur fonction de travail, mais aussi des attitudes personnelles déterminantes pour un cadre. Le développement professionnel, tel que nous l'entendons, dépasse cependant la référence exclusive à la fonction de travail actuelle des individus et les invite à se projeter dans l'avenir, dans une perspective de cheminement de carrière. Le développement professionnel que nous visons, enfin, prend pour objet d'intervention non seulement les individus eux-mêmes, mais aussi les relations entre les individus, la cohésion dans l'équipe et, plus largement, l'environnement de travail dans lequel ils évoluent, facteurs déterminants dans le rendement des cadres aussi bien que dans leur satisfaction au travail.

Cette Politique vient préciser les objectifs poursuivis par le Cégep et les principes qui le guident en matière de développement professionnel des cadres. Elle décrit les moyens pouvant le plus sûrement y contribuer, de même que les activités à privilégier en lien avec ces moyens. Elle s'attarde à clarifier les rôles et responsabilités des différentes composantes du Cégep concernées par ces enjeux. Elle traite enfin des dispositions relatives au perfectionnement et au fonctionnement du comité de perfectionnement, de même qu'au Plan d'action établi périodiquement pour soutenir le développement professionnel des cadres.

1. OBJECTIFS

De façon générale, la présente Politique veut favoriser le développement professionnel du personnel cadre du Cégep.

De façon plus spécifique, elle vise les objectifs suivants :

- énoncer les principes qui guident le Cégep en matière de développement professionnel des cadres;
- préciser les moyens pouvant contribuer au développement professionnel des cadres et les rôles et responsabilités des différentes composantes du Cégep concernées par la mise en œuvre de ces moyens, dont le comité de perfectionnement;
- encourager les cadres à se préoccuper de leur développement professionnel et à utiliser les différents moyens mis à leur disposition;
- contribuer à l'accroissement de la satisfaction au travail des cadres;
- favoriser l'amélioration du rendement, de la performance et de la compétence professionnelle des cadres.

2. PRINCIPES

Les principes sur lesquels s'appuient les interventions du Cégep en matière de développement professionnel des cadres méritent d'être explicités. Ainsi :

- le Cégep reconnaît que ses ressources humaines constituent l'actif le plus important dont il dispose pour remplir sa mission; à cet égard, le personnel cadre, qui assume de façon plus particulière les responsabilités de gestion et de direction, apporte une contribution déterminante au bon fonctionnement et au développement de l'établissement;
- le Cégep doit se préoccuper du développement professionnel de son personnel cadre, de façon à lui assurer, au plan individuel aussi bien que collectif, les conditions d'une prise en charge efficace des ses responsabilités;
- dans ses efforts pour encourager le développement professionnel de son personnel cadre, le Cégep doit tenir compte, d'une part, de ses besoins et des ressources dont il dispose et, d'autre part, des intérêts et possibilités des individus.

3. MOYENS POUVANT CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES

Pour favoriser le développement professionnel des cadres, le Cégep Garneau entend utiliser avant tout les moyens suivants :

- le perfectionnement et le ressourcement;
- le soutien professionnel;

- l'animation et les activités de groupe;
- le développement d'un environnement de travail satisfaisant et stimulant;
- les activités professionnelles extérieures;
- le projet personnel.

Chacun de ces moyens est brièvement défini ci-après et une liste non exhaustive d'activités qui leur sont associées est présentée.

3.1 Le perfectionnement et le ressourcement

Le perfectionnement est ce qui contribue à améliorer la compétence de la personne dans l'exercice de ses fonctions ou à développer des compétences pour cheminer dans un plan de carrière. Le perfectionnement peut être individuel ou collectif. Le ressourcement est ce qui contribue à fournir de nouvelles stimulations et des motivations supplémentaires à une vie professionnelle. Le perfectionnement est un facteur de ressourcement. Aussi les activités décrites ici sont-elles applicables à l'un et à l'autre.

Les **activités à privilégier** en ce qui a trait au perfectionnement et au ressourcement sont :

a) *la formation académique*

Il s'agit de cours ou d'un programme de formations utiles pour le développement de compétences reliées à ses fonctions. Elle est pertinente aussi dans le contexte d'une réorientation professionnelle ou d'une modification de fonctions qui nécessitent l'acquisition de connaissances et d'habiletés additionnelles. La formation académique est reconnue par un établissement de formation accrédité et sanctionnée par une reconnaissance officielle.

b) *Le perfectionnement individuel et collectif*

Il s'agit d'activités spécifiques (sessions de formation, séminaires et stages), orientées vers l'acquisition ou la consolidation de compétences. Ces activités peuvent être sanctionnées par une attestation de formation par l'établissement ou l'organisme responsable. Elles peuvent être suivies individuellement ou offertes sous une forme collective à l'ensemble des cadres du Cégep ou à un sous-groupe.

c) *les congrès, colloques, symposiums et conférences*

Il s'agit d'activités ponctuelles dont l'objectif est de contribuer à l'avancement des connaissances dans des domaines apparentés à la fonction.

d) *des causeries et conférences*

Il s'agit d'activités s'adressant à l'ensemble des cadres et portant sur des thèmes pertinents, en lien avec l'exercice de la fonction de cadre dans un cégep. Ces conférences ou causeries peuvent être présentées par des membres de l'équipe de cadres du Cégep ou par des ressources externes.

3.2 Le soutien professionnel

Le perfectionnement est certes l'un des moyens les plus efficaces pour favoriser à long terme le développement professionnel des cadres. Il ne faut cependant pas ignorer le soutien plus immédiat dont peuvent avoir besoin les cadres dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités. Ce soutien peut prendre différentes formes, pour tenir compte de la diversité des situations et de la progression des individus dans leur carrière de cadre, mais il doit être disponible.

Les **activités à privilégier** sont :

a) *l'accueil et l'intégration des nouveaux cadres*

Il s'agit ici d'un processus s'étendant sur quelques mois qui permet au nouveau cadre – nouveau au Cégep ou nouveau dans la fonction – de s'initier progressivement à son environnement de travail, de façon à ce qu'il puisse prendre charge de ses responsabilités le plus harmonieusement possible. Le supérieur immédiat est le premier responsable de l'accueil et de l'intégration d'un nouveau cadre. Il définit les modalités et les étapes du processus et en assure le suivi. Il fait appel aux autres cadres toutes les fois où cela est nécessaire. La direction des ressources humaines est responsable des opérations communes à toutes les catégories d'employés.

b) *le mentorat et l'assistance personnalisée*

Les cadres intéressés à jouer le rôle de « mentor » sont identifiés et leur nom est communiqué au nouveau cadre. Celui-ci contacte la personne de son choix, s'il souhaite se prévaloir de cette possibilité. S'il y a accord, la relation de mentorat s'établit. Il est à signaler qu'il s'agit d'une démarche personnelle, librement consentie.

Au-delà de cette relation de mentorat, de l'assistance personnalisée doit être disponible en tout temps pour le cadre qui en éprouve le besoin, sous la forme qui lui convient et auprès de la personne de son choix. Le cadre est assuré d'obtenir une écoute attentive de son supérieur immédiat, du directeur des ressources humaines ou de tout collègue de l'équipe de cadres à qui il fait appel. Il est à signaler qu'il s'agit ici aussi d'une démarche personnelle, librement consentie.

c) *l'évaluation et le plan personnel de perfectionnement*

L'évaluation annuelle des cadres, telle que prescrite par la Politique d'évaluation du personnel cadre du Cégep, est réalisée dans une perspective de soutien professionnel. Dans les suites de cette évaluation, le cadre peut se voir proposer, ou proposer lui-même, un plan personnel de perfectionnement. Dans l'un ou l'autre cas, le cadre peut compter sur le soutien de son supérieur immédiat et du directeur des ressources humaines.

d) la participation à des groupes d'échanges avec des pairs sur des problématiques identifiées

Le partage d'expertise et d'expériences est encouragé entre les cadres. Des groupes d'échanges sont donc constitués à la demande d'individus qui en éprouvent le besoin ou sur proposition du directeur des ressources humaines, pour analyser des problématiques communes, identifier des solutions ou se donner les moyens de leur mise en œuvre. De tels groupes d'échanges peuvent aussi être constitués pour assurer le suivi et la consolidation des apprentissages réalisés au cours des sessions de perfectionnement collectif.

3.3 L'animation et les activités de groupe

Les activités comprises sous cette rubrique ont toutes pour objectif, principal sinon exclusif, de favoriser l'esprit d'équipe et la cohésion au sein de l'équipe de cadres du Cégep et de promouvoir le développement de relations interpersonnelles harmonieuses entre ses membres.

Les **activités à privilégier** sont :

a) des activités de présentation ou de mise en valeur des réalisations de membres de l'équipe

Les cadres du Cégep sont régulièrement à l'origine de réalisations qui méritent d'être soulignées. Dans une perspective de stimulation professionnelle de l'équipe aussi bien que de valorisation des individus concernés, des activités de présentation et d'échanges autour de ces réalisations sont organisées.

b) des activités informelles d'échanges sur des thèmes reliés à la vie professionnelle des cadres

Au-delà des activités précédentes, plus structurées, des échanges informels sur l'expérience même d'être cadre au Cégep Garneau sont encouragés, dans un climat d'ouverture et de permissivité. Il s'agit ici de contrer les sentiments d'isolement que l'on peut éprouver à l'occasion et de faire naître certaines prises de conscience collectives qui sont souvent le préalable à des changements.

3.4 Le développement d'un environnement de travail satisfaisant et stimulant

L'environnement de travail dans lequel évoluent les cadres peut être un facteur déterminant de développement professionnel. Le Cégep a donc la responsabilité d'aménager un environnement de travail pouvant y contribuer. Le moyen le plus sûr pour favoriser la pleine contribution des cadres à son bon fonctionnement et à son développement aussi bien que leur épanouissement professionnel est certes la mise en application d'une philosophie de gestion participative.

Le Cégep réaffirme ici son adhésion à une telle philosophie. Dans le cas particulier du personnel cadre, cette philosophie se reconnaîtra dans le fonctionnement du Comité de régie et de la Table de gestion, de même qu'à l'intérieur de chaque unité administrative. Elle se traduira par des modes de fonctionnement caractérisés notamment par la circulation et la transparence de l'information, la clarification des rôles et responsabilités, la valorisation explicite de l'initiative et de l'innovation et la responsabilisation des cadres.

Les **activités à privilégier** sont :

- a) *l'établissement et le maintien de modes de fonctionnement satisfaisants au sein de chaque service, entre les cadres eux-mêmes et dans leurs relations avec les autres catégories d'employés*

L'établissement d'un environnement de travail favorisant aussi bien la satisfaction au travail des cadres que leur rendement demande que l'on se préoccupe en tout premier lieu des modes de fonctionnement prévalant au sein de chaque service, entre les cadres eux-mêmes et dans leurs relations avec les autres catégories d'employés. Il faut donc examiner périodiquement la situation à cet égard dans chacun des services pour s'assurer que les modes de fonctionnement sont conformes aux valeurs énoncées et apporter, au besoin, les correctifs requis.

- b) *l'établissement et le maintien de modes de collaboration satisfaisants entre les services*
Des modes de relation inter-services axés sur la collaboration constituent une autre caractéristique importante d'un environnement de travail propice au développement professionnel des cadres. Il faut donc ici aussi examiner périodiquement la situation à cet égard pour s'assurer que les relations inter-services sont conformes aux valeurs énoncées et apporter, au besoin, les correctifs requis.

- c) *l'établissement et le maintien de modes de fonctionnement satisfaisants au Comité de régie et à la Table de gestion*

Il faut aussi examiner périodiquement les modes de fonctionnement en vigueur au Comité de régie et à la Table de gestion pour s'assurer que ces deux instances privilégiées contribuent de façon optimale au bon fonctionnement du Cégep aussi bien qu'au développement professionnel des cadres, notamment en tirant pleinement profit de leurs compétences, et apporter, au besoin, les correctifs requis.

3.5 Les activités professionnelles dans le milieu externe

Les activités professionnelles dans le milieu externe sont celles où les compétences des cadres sont mises à la disposition de différents organismes de l'environnement socio-économique du Cégep. La participation des cadres à de telles activités est valorisée et encouragée, car ils contribuent ainsi au rayonnement du Cégep et à son insertion dans des réseaux, d'affaires ou autres, utiles pour la réalisation de sa mission.

Les **activités à privilégier** sont :

a) la représentation

Il s'agit de contributions que le cadre peut apporter au fonctionnement d'organismes externes, par exemple à titre de membre de conseils d'administration, ou de participations à des comités, regroupements, instances de concertation et forums d'échanges traitant de questions pertinentes pour le Cégep.

b) le service expert

Il s'agit de projets où le cadre met son expertise ou ses services à la disposition d'un organisme externe, de façon ponctuelle ou sur une période de temps donnée.

c) les congrès, colloques, symposiums et conférences

Il s'agit d'événements auxquels le cadre apporte une contribution particulière (au-delà de sa simple participation), à titre de conférencier ou dans des tâches d'animation ou d'organisation.

3.6 Le projet personnel

Le cadre peut désirer s'engager dans des activités personnelles qui ne sont pas en lien avec la fonction qu'il occupe ou toute autre fonction qu'il pourrait vraisemblablement occuper dans l'organisation, dans la perspective de prendre du recul et de faire le point en cours de carrière. Ces activités peuvent nécessiter l'utilisation d'un congé à traitement différé ou anticipé ou d'un congé sans traitement, tel que prévu à la Politique de gestion des cadres. Le Cégep ne s'attend pas à retirer un bénéfice de telles activités.

a) expérience professionnelle

Il s'agit de projets réalisables dans un autre établissement qui s'inscrivent dans un contexte de mobilité professionnelle

b) charge publique

Il s'agit d'une fonction de député fédéral ou provincial ou de conseiller municipal à temps plein, pour la durée du mandat accordé.

4. DISPOSITIONS RELATIVES AU PERFECTIONNEMENT

La Politique de gestion du personnel cadre du Cégep Garneau prévoit, à l'article 8.3.1, l'existence d'un comité paritaire de perfectionnement et en détermine la composition. Le Directeur général du Cégep fait partie d'office de ce comité. La présente Politique précise les responsabilités de ce comité.

4.1 Le comité de perfectionnement

En plus de ce qui est prévu à l'article 8.3.2 de la politique du personnel cadre (POL 2), le comité de perfectionnement :

- procède à l'analyse des besoins de perfectionnement;
- élabore un Plan de perfectionnement pluriannuel en réponse aux besoins et établit des priorités à cet égard;
- détermine les modalités reliées au traitement des demandes de perfectionnement et les critères à prendre en compte lors de l'analyse de ces demandes;
- procède au traitement des demandes de perfectionnement;
- révisé annuellement le plan de perfectionnement

4.2 Gestion du budget de perfectionnement

- Un budget annuel pour le perfectionnement des cadres est établi conformément à l'article 8.3.5 de la Politique de gestion des cadres. Ce budget est déposé au comité de perfectionnement dès le mois d'août.
- Le budget de perfectionnement des cadres est utilisé exclusivement pour permettre la réalisation des activités de perfectionnement (individuel et collectif) et de ressourcement décrites à l'article 3.1 de la présente Politique.
- Toute dépense effectuée à partir du budget de perfectionnement des cadres doit être approuvée par le comité de perfectionnement.
- Le comité de perfectionnement gère le budget de perfectionnement en se préoccupant d'assurer à la fois la plus grande accessibilité possible aux activités de perfectionnement et une répartition équitable des ressources entre les cadres. À cette fin, il établit en début d'année et révisé en cours d'année la proportion du budget qui sera attribuée pour les activités de perfectionnement collectif et individuel, en tenant compte du plan de perfectionnement.

4.3 Modalités relatives au cheminement des projets et des demandes de perfectionnement

- Le comité de perfectionnement propose des activités de perfectionnement collectif requérant la contribution du budget de perfectionnement, à tenir pendant l'année, après avoir effectué les consultations requises et en tenant compte des priorités retenues au Plan de perfectionnement.
- Le comité de perfectionnement reçoit et analyse les demandes de perfectionnement individuel. Ces demandes doivent être transmises sur le formulaire déterminé par le comité et dans le respect des délais suivants :
 - avant le 20 août, pour un projet de formation débutant avec la session d'automne et s'étalant sur toute cette session ou sur toute l'année;
 - avant le 10 décembre, pour un projet de formation débutant avec la session d'hiver;
 - avant le 15 avril, pour un projet de formation à réaliser pendant la session d'été;
 - au moins trois semaines avant l'événement, pour toute activité ponctuelle (colloque, etc.).

4.4 Modalités relatives au traitement des demandes individuelles de perfectionnement

- Les facteurs à prendre en compte lors de l'étude des demandes individuelles de perfectionnement sont les suivants :
 - la pertinence du besoin;
 - le montant demandé pour l'activité;
 - l'historique des demandes individuelles financées au cours des dernières années;
 - le nombre de demandes provenant d'une même unité administrative pour une activité donnée;
 - les priorités de perfectionnement retenues;
 - le respect des délais en vigueur;
 - la pertinence d'organiser un perfectionnement collectif en réponse à ce besoin.

- Le comité de perfectionnement précise les critères qui seront utilisés en lien avec ces facteurs et les fait connaître.

5. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Outre le Comité de perfectionnement, différentes composantes du Cégep ont un rôle à jouer ou des responsabilités à assumer en lien avec le développement professionnel des cadres. Les voici présentées et leurs principales attributions définies.

5.1 Le directeur général

- Est le premier responsable de la mise en œuvre de la Politique.
- Préside le comité de perfectionnement des cadres.
- Assure la mise en place d'un environnement de travail propice au développement professionnel des cadres.
- Assure le traitement des demandes de congé pour activités professionnelles extérieures et projet personnel.
- Élabore un Plan d'action pluriannuel pour la mise en œuvre de la Politique, qui intègre le Plan de perfectionnement établi par le comité de perfectionnement.

5.2 Le Comité local de l'Association des cadres

- Donne son avis sur la Politique relative au développement professionnel des cadres ou sur toute modification éventuelle.
- Désigne ses représentants au comité de perfectionnement.
- Est consulté sur le Plan d'action établi en vertu de la présente Politique, incluant le Plan de perfectionnement.
- Participe au bilan qui est fait périodiquement du Plan d'action, incluant le Plan de perfectionnement, et formule des recommandations.

5.3 Les cadres

- Participent aux analyses concernant les besoins de perfectionnement, de ressourcement et de soutien professionnel et l'établissement d'un environnement de travail propice au développement professionnel.
- Reconnaissent l'importance de s'engager dans une démarche de développement professionnel et de participer aux activités pertinentes qui sont rendues disponibles.
- Contribuent à l'établissement d'un environnement de travail propice au développement professionnel.
- Font connaître leurs besoins personnels de perfectionnement, notamment dans les suites de leur évaluation annuelle.

5.4 Le directeur des ressources humaines

- Conseille le directeur général sur la mise en œuvre de la Politique, plus particulièrement sur les éléments du Plan d'action portant sur l'établissement d'un environnement de travail propice au développement professionnel et la mise en place de pratiques de soutien professionnel.
- Agit comme personne-ressource auprès du comité de perfectionnement des cadres.

6. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique entre en vigueur dès son adoption par le Conseil.

ANNEXE

L'ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN D'ACTION ET SA MISE À JOUR

- Pour assurer la mise en œuvre efficace et ordonnée de l'ensemble des moyens destinés à favoriser le développement professionnel des cadres, le directeur général élabore un Plan d'action pluriannuel, en tenant compte des observations et des avis qui lui sont communiqués lors des différentes consultations prévues à la présente Politique.
- Le Plan d'action intègre le Plan de perfectionnement élaboré par le comité de perfectionnement. Ce plan de perfectionnement comporte minimalement les éléments suivants :
 - une analyse des besoins de perfectionnement, compte tenu des principaux facteurs de conjoncture et des changements dans la composition de l'équipe de cadres;
 - les priorités de perfectionnement retenues pour la période visée;
 - les principales actions qui seront posées au cours de la même période, en réponse à ces besoins et priorités.
- Le Plan d'action comporte aussi :
 - une analyse des besoins relatifs au soutien professionnel, aux activités d'animation et à l'amélioration de l'environnement de travail, compte tenu des principaux facteurs de conjoncture et des changements dans la composition de l'équipe de cadres;
 - les principaux objectifs qui seront visés en lien avec ces dimensions du développement professionnel et les principales actions qui seront posées au cours de la période couverte.
- Le Plan d'action, incluant le Plan de perfectionnement, fait l'objet périodiquement d'un bilan et est révisé au besoin.

POL-09 Politique relative au développement professionnel des cadres

Date d'entrée en vigueur de la première version de la Politique : Le 17 juin 1991

La Politique de développement des ressources (POL-09) a été abrogée le 20 juin 2005 et remplacée par celle-ci.

Date de modification : 20 juin 2005