



POL-12 Politique de gestion des ressources humaines

Adoptée par le Conseil d'administration le 22 mars 1993.



POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES¹

PRÉAMBULE

La mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines, dans un établissement comme le Cégep, comporte un certain niveau de complexité lorsque vient le temps d'en déterminer le contenu, d'en délimiter l'étendue et d'y préciser les rôles des acteurs.

Précisément parce que le Cégep est une organisation humaine, une politique de gestion des ressources humaines prend tout son sens dans la mesure où elle s'intéresse à tous les éléments qui composent notre environnement humain. Le premier élément réfère au **climat organisationnel** qui se définit tout autant par l'ambiance et l'atmosphère qui règnent que par les attitudes et l'esprit qui se dégagent dans la collectivité. Le deuxième élément s'adresse pour sa part aux **relations de travail**, c'est-à-dire aux rapports interpersonnels et aux rapports professionnels qu'entretiennent les individus dans leurs milieux respectifs. Et le troisième élément enfin prend davantage en compte le **mieux-être individuel** aux plans professionnel et personnel dans ce qui contribue à l'épanouissement et à l'accomplissement de soi. Ainsi circonscrits, ces grands éléments de notre environnement vont largement guider la confection de programmes d'activités qui les soutiendront d'une part et qui témoigneront du champ d'action que couvre la politique, d'autre part.

La politique de gestion des ressources humaines, par delà les contenus qu'elle propose, doit néanmoins se situer dans la lignée de ce qu'est le Cégep comme entreprise de services ayant une mission de formation auprès de nos clientèles étudiantes. Outre le fait qu'elle s'adresse à toutes les personnes qui œuvrent au Cégep, la politique ne peut prétendre couvrir toutes les situations, encore moins tous les problèmes auxquels une organisation peut être confrontée. Aussi, devient-il primordial de circonscrire l'étendue de la politique en fixant une limite aux services que peut rendre le Cégep. Dans le respect donc de ce qu'il est et de ce qu'il peut faire, le Cégep assumera des services dits de « première ligne » se définissant autour des domaines relatifs à la prévention, à l'accueil, à la référence, à l'aide, au conseil, à l'encadrement, etc. D'aucune façon, le Cégep n'a de mandat pour intervenir dans des champs de compétences réservés à d'autres, notamment aux plans curatif, thérapeutique ou autre.

Enfin, une politique de gestion des ressources humaines ne peut avoir de sens que si toutes les personnes qui œuvrent au Cégep participent à son application. Ce n'est pas l'affaire de la direction du Cégep ou de quelques personnes seulement. Tous ont des rôles à assumer et ont à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail (climat, relations et mieux-être). Certes, le Cégep a des devoirs et des responsabilités à assumer à l'égard du personnel qui y œuvre; en contrepartie, ces mêmes personnes ont aussi des devoirs et des responsabilités envers l'organisation qui les emploie et, principalement, envers les quelques milliers d'étudiantes et étudiants qui fréquentent notre milieu.

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.

Le Cégep est une organisation qui considère que ses ressources humaines constituent l'actif principal sur lequel il s'appuie pour réaliser sa mission; celui-ci est donc sensible à la place qu'occupe la dimension humaine dans son fonctionnement. Ainsi, le Cégep doit mettre en place des conditions et des facilités qui incitent les individus d'une part à s'assumer personnellement et professionnellement afin de tirer toute la satisfaction à laquelle ils sont en droit de s'attendre et, d'autre part, à contribuer à l'avancement, au développement et au rayonnement de leur établissement.

LES ENJEUX

Tout comme l'organisation à laquelle ils s'identifient et pour laquelle ils travaillent, les individus sont régulièrement confrontés à des situations qui peuvent indistinctement les amener tantôt à relever des défis, tantôt à vivre des problèmes ou des difficultés, tantôt à s'interroger sur le sens des choses. Être bien dans sa peau, se sentir à sa place et vivre tout cela au bon moment représente un objectif des plus légitimes à poursuivre mais en même temps difficile à atteindre : la nature humaine étant ce qu'elle est, et la nature des choses qui nous entourent venant jouer d'influence.

Par ailleurs, au plan professionnel, les fonctions de travail qui sont confiées aux individus comportent à leur tour des exigences de rendement, de performance et de productivité qui découlent des objectifs et des attentes préalablement fixés et exprimés en regard de services, en quantité et en qualité, à être dispensés. Là aussi, bien des facteurs directs ou indirects, contrôlables ou incontrôlables, viennent affecter dans un sens ou dans l'autre le travail que l'on fait et l'atmosphère dans laquelle on le fait. Ces mêmes facteurs risquent en conséquence d'influencer les comportements et les attitudes face au travail lui-même, face à la clientèle, face à l'environnement ou encore face à l'établissement.

D'autre part, le contexte de société tant aux plans social qu'économique, projeté sur l'établissement et sur les individus qui y œuvrent, un certain nombre de situations parfois contraignantes qui, plus souvent qu'autrement, imposent des règles dont l'effet se répercute sur leurs dynamiques propres.

Les principales situations que la société renvoie à l'établissement se traduisent essentiellement par un climat d'incertitude et de rareté de ressources. L'impact est immédiat sur l'emploi. Les individus ont naturellement tendance à vouloir conserver leur emploi et à y demeurer plus longtemps. D'où, une moins grande mobilité au profit d'une plus grande stabilité occupationnelle qui, conjuguée au non-emploi, contribue au vieillissement organisationnel.

Cette description veut faire ressortir que, sur les plans personnel, professionnel et social, l'individu qui œuvre au Cégep comme dans toute autre organisation, peut se trouver confronté à une variété de situations de provenances diverses, susceptibles d'affecter des comportements, des attitudes ou encore le rendement au travail.

Les effets observables les plus néfastes, autant pour l'individu que pour l'organisation, se manifestent de différentes façons : la critique destructive, la démotivation, la démobilisation, l'isolement ou le retrait, ou encore le recours aux expédients.

Puisque nous reconnaissons que, dans notre société actuelle, l'individu puisse être exposé à toutes sortes de situations contraignantes ou conflictuelles, il n'en demeure pas moins, nonobstant les seuils de tolérance des uns et des autres, que le Cégep a une responsabilité sociale à l'endroit de toutes les personnes qui en font partie. Cette responsabilité porte tout autant sur la collectivité que sur les individus afin de mettre en place les conditions nécessaires favorisant un climat de travail adéquat, préconisant des relations de travail harmonieuses et contribuant au mieux-être de ceux et celles qui rencontrent et vivent des difficultés.

LES ORIENTATIONS

Dans l'esprit de ce qui précède, et avant de concrétiser en programmes d'activités la politique de gestion des ressources humaines, il importe d'identifier un certain nombre de **valeurs** qui doivent gouverner cette politique, de circonscrire les **principes** sur lesquels elle s'appuie, de déterminer les **objectifs** qu'elle veut atteindre et, enfin, de proposer des **conditions** qui en faciliteront la mise en œuvre.

Les valeurs

Les valeurs auxquelles le Cégep veut ancrer la politique de gestion des ressources humaines, et qui doivent susciter l'adhésion de toutes les personnes qui y œuvrent, réfèrent à la fois à des dispositions et à des qualités intrinsèques aux rôles que tous ont à jouer dans l'exercice de leurs fonctions respectives.

Ces valeurs peuvent se regrouper sous deux vocables : les valeurs liées à l'« être » et celles liées à l'« agir ». Les premières qui tiennent à la façon d'être réfèrent davantage à des attitudes mettant en relief la confiance réciproque, le respect, l'intégrité, l'équité, l'empathie, la loyauté, en somme tout ce qui concourt à témoigner et à faire preuve d'ouverture aux autres. Les deuxièmes qui tiennent à la façon d'agir réfèrent pour leur part davantage à des comportements mettant en relief l'efficacité, l'accessibilité, la disponibilité, le partage, l'esprit d'équipe, la solidarité, le sens des responsabilités, l'appartenance, la conscience professionnelle, en somme tout ce qui concourt à créer un environnement de travail stimulant et à contribuer au développement de la collectivité.

Les principes

Les principes sur lesquels la politique veut prendre appui constituent, à toutes fins utiles, des déclarations de l'ordre d'un credo institutionnel en matière de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'abord pour le Cégep de reconnaître et de témoigner que les ressources humaines représentent et constituent l'actif le plus important dans l'organisation. Ensuite, il s'agit pour le Cégep de promouvoir et de valoriser la qualité des relations aux plans interpersonnel et professionnel pour notre épanouissement collectif et, par voie de conséquence, avoir des

retombées positives sur la qualité de la formation offerte et les services que nous proposons à nos étudiantes et étudiants.

Les objectifs

La politique de gestion des ressources humaines poursuit trois grands objectifs qui donnent véritablement la direction qu'elle veut suivre.

Le premier objectif consiste à exprimer les intentions du Service des ressources humaines et à fournir un cadre de référence pour valoriser les ressources humaines au cours des prochaines années.

Le deuxième objectif vise à influencer les attitudes, les comportements, les mentalités, les rapports humains entre les groupes et les personnes afin de développer un climat de travail propre à favoriser l'accomplissement personnel et professionnel des ressources humaines et pour améliorer la qualité des services offerts à nos étudiantes et étudiants.

Le troisième objectif, pour sa part, consiste à favoriser la participation et l'adhésion de l'ensemble des membres du personnel à la réalisation de la mission du Cégep en améliorant les processus et pratiques qui influencent la satisfaction et la responsabilisation du personnel au travail.

Les conditions

Les conditions qui président à la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines et qui en faciliteront l'application se situent à trois niveaux d'intervention de la part du Cégep.

Une première condition consiste à convenir « d'un contrat social de travail » entre les partenaires au moyen d'objectifs convenus et au moyen d'attentes et de valeurs significatives.

Une deuxième condition vise à définir les rôles et les responsabilités des membres du personnel et à délimiter les champs de juridiction des uns et des autres.

Enfin, comme troisième condition, il s'agit de développer et de mettre en œuvre des programmes d'activités visant à soutenir et à améliorer la motivation et l'efficacité au travail, à provoquer une mobilisation autour de centres d'intérêt et à accentuer l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance au Cégep.

LES PROGRAMMES D'ACTIVITÉS

À la lumière des orientations qui précèdent, le Cégep est en mesure de privilégier et de définir un certain nombre de programmes d'activités. Chacun d'eux est décrit sommairement de manière à faire comprendre la nature et la portée de ce que l'une et l'autre représentent.

Chaque programme contenu dans cette politique fera ultérieurement l'objet d'une description plus détaillée dont on aura eu soin de déterminer les différentes modalités d'application et de réalisation.

1) Programme de recrutement, de sélection et d'embauche

L'augmentation de notre clientèle étudiante, le vieillissement de notre corps professoral, les changements au niveau des programmes sont autant d'éléments qui nous conduiront inévitablement vers l'engagement massif de nouvelles ressources. Il devient donc nécessaire de faire le point sur nos pratiques actuelles en matière d'acquisition des ressources humaines pour se donner, s'il y a lieu, les moyens de les perfectionner.

L'objectif ultime de ce programme est de doter le Cégep d'un personnel compétent et motivé dans le respect de l'égalité des chances en emploi.

Puisque nous sommes dans une activité de « prédictions », les décisions en matière de recrutement, de sélection et d'embauche comportent une certaine marge d'erreur que nous devons réduire au minimum. De plus, il faut bien se le dire, il s'agit d'activités coûteuses en ce sens qu'elles mobilisent beaucoup de personnes, d'énergies, de matériel et de temps.

Mais les principales raisons qui nous motivent à avoir une approche plus rigoureuse dans le processus d'acquisition des ressources humaines est, premièrement, l'irrévocabilité de l'engagement. L'employé qui a survécu au processus de sélection intègre l'organisation et n'en ressortira que de son plein gré. Le Cégep qui veut éventuellement corriger des « erreurs de sélection » aura à suivre des étapes contraignantes et coûteuses dont les résultats sont incertains.

Deuxièmement, le Cégep doit s'assurer du respect des règles relatives à l'emploi et donc réviser ses orientations et pratiques d'emploi, de façon à ce que les critères de recrutement, d'embauche, de promotion et de mutation ne soient pas discriminatoires, notamment envers les femmes et les minorités visibles.

Troisièmement, les candidats sont de plus en plus informés et exigent, avec raison, le respect des droits qui leur sont généralement reconnus, soit de recevoir un service de qualité à toutes les étapes du processus de sélection.

Ce programme développera plus particulièrement :

- la planification des besoins en ressources humaine;
- l'analyse d'emploi pour fins de sélection (les exigences requises, le profil de sélection);
- le choix et le développement de moyens d'évaluation des compétences, sous la forme d'examens écrits, d'examens pratiques et d'examens oraux;
- la formation de tous les membres des comités de sélection.

2) Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés

Le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés aura comme but de mettre sur pied des activités d'orientation, d'accueil et d'intégration qui minimiseront les problèmes auxquels les employés sont susceptibles d'être confrontés, en leur permettant de contribuer d'emblée à leurs tâches professionnelles tout en y trouvant une satisfaction personnelle et en développant un sentiment d'appartenance au Cégep.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés est une activité primordiale dans le processus de gestion des ressources humaines puisqu'il est considéré comme un facteur déterminant dans le sentiment d'appartenance et de satisfaction de l'employé envers son organisation. Ce programme qui s'adresse plus particulièrement au personnel récemment embauché intégrera également les employés qui sont en congé depuis quelques sessions et qui reviennent au travail.

Ce programme, dont plusieurs éléments sont déjà implantés dans nos pratiques courantes, comprendra, entre autres, un accueil au Service des ressources humaines et au département ou au service concerné, une rencontre avec les Services pédagogiques (pour le personnel enseignant) et avec la direction du Cégep ainsi qu'une procédure d'évaluation de l'accueil.

3) Programme d'évaluation du rendement

Pour traduire concrètement l'importance que notre organisation accorde à sa ressource première que sont les individus, nous développerons un programme d'évaluation du rendement qui, tout en tenant compte de notre « culture organisationnelle », nous permettra d'accroître la qualité de nos interventions professionnelles et administratives.

Dans une certaine mesure, il existe dans notre Cégep une évaluation du rendement dite « informelle » (sauf pour les cadres et gérants qui ont une politique formelle d'évaluation du rendement) puisque les employés s'évaluent entre eux et évaluent leurs supérieurs ou répondants et vice-versa. Cependant, cette façon de procéder présente des désavantages majeurs : les critères d'évaluation ne sont pas connus, les objectifs et les méthodes d'évaluation varient d'un endroit à l'autre, les employés ne savent pas sur quoi ils sont évalués et ne sont que rarement informés de ce que l'on attend d'eux et de ce que l'on pense de leur rendement.

L'objectif recherché par l'évaluation du rendement est de reconnaître une série d'activités planifiées, organisées et contrôlées en vue d'observer, de mesurer et d'améliorer la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de notre organisation. (Référence : plan de développement du Cégep, novembre 1990, page 27). Nous proposons d'appuyer le développement de ce programme en considérant quelques principes que nous croyons présents dans notre milieu : l'évaluation doit être conçue dans une perspective de développement organisationnel; l'évaluation est un important facteur de développement professionnel; l'évaluation est un élément déterminant dans la satisfaction au travail des personnels et, enfin, l'évaluation doit se faire dans un contexte d'équité et de transparence.

4) Programme d'aide aux employés

Il est bien connu que les problèmes personnels que rencontrent des employés peuvent avoir des répercussions sur leur rendement ou leur comportement au travail, ce qui affectera nécessairement la qualité des services offerts à nos clientèles étudiantes.

C'est pourquoi, nous nous intéressons non seulement à l'aide à apporter aux employés en difficulté mais également à un plan de prévention qui permettrait à l'employé de prendre conscience de sa situation, tout en lui permettant d'être le plus autonome possible dans la résolution de ses problèmes.

Pour dépister des employés aux prises avec des problèmes, tels l'alcoolisme et autres toxicomanies, problèmes familiaux ou conjugaux, problèmes de santé physique ou mentale, problèmes financiers ou légaux, problèmes émotifs, états de crise (épuiement professionnel, violence, agressions), problèmes d'orientation et de carrière, nous aurons recours à des ressources internes qui pourraient servir d'intermédiaires auprès d'employés dont le rendement au travail est considérablement affecté. Ces personnes-ressources recevront une formation sur mesure qui les habilitera à un dépistage précoce d'un problème, à établir des liens avec des ressources professionnelles appropriées et assurer un suivi.

Finalement, le programme d'aide soutiendra l'employé en difficulté par du counselling à court terme qui amènera l'employé à régler son problème dans des délais prédéterminés.

Nous compléterons ce programme en offrant au personnel des sessions de sensibilisation sur des thèmes référant à la santé et au mieux-être, tels : le stress, le tabagisme, la toxicomanie.

5) Programme de développement des ressources humaines

Un des moyens éprouvés pour permettre aux individus d'acquérir des connaissances et habiletés nouvelles, ou de parfaire celles dont ils disposent déjà, est d'organiser systématiquement la formation et le perfectionnement dans une organisation.

Pour mieux assumer nos responsabilités en matière de développement des ressources humaines, nous aurons à redéfinir nos orientations et nos objectifs de perfectionnement. Les activités de perfectionnement doivent répondre aux besoins des individus et des disciplines mais prioritairement à ceux de notre organisation qui vise à toujours mieux remplir sa mission fondamentale d'offrir une formation de qualité à nos clientèles.

La politique organisationnelle de perfectionnement s'assurera qu'il y ait adéquation entre les orientations de notre établissement et les objets de perfectionnement. Ce projet nécessite d'abord une prise de conscience de notre situation, une remise en question de valeurs, de pratiques et de règles liées au perfectionnement. Ce n'est qu'à compter de ce moment que nous pourrons décider de nous ouvrir à de nouveaux modèles de développement de ressources qui débordent les conceptions plus individuelles et disciplinaires. Les projets de perfectionnement s'inscriront à l'intérieur d'orientations connues et partagées dans notre milieu telles la politique de valorisation

du français, le projet éducatif « une formation pour la vie », l'approche-programme, et supporteront les révisions de programmes d'études, les changements technologiques et autres.

Tous ces projets nécessiteront, en plus des liens avec les orientations institutionnelles, l'identification des besoins, la clarification des objectifs d'apprentissage et le réinvestissement de ces apprentissages dans le Cégep.

6) *Programme de planification stratégique des ressources humaines (mobilité des personnels, planification des départs et de la relève)*

La planification stratégique des ressources humaines consiste à déterminer quels sont les programmes et les politiques à mettre au point pour obtenir le meilleur équilibre possible entre les emplois et les ressources humaines disponibles, après avoir pris en compte les tendances de notre environnement et les valeurs privilégiées dans notre organisation.

Cette planification stratégique des ressources humaines s'avère essentielle à moyen terme puisque l'âge moyen de nos employés sera de plus en plus avancé. Il est à prévoir qu'au cours des quinze prochaines années, une portion importante (on parle de près de 50 %) des ressources humaines des collèges atteindra l'âge de la retraite. C'est donc au cours de cette période que les personnes qui ont participé à la mise en place de notre institution quitteront le Cégep puisque l'âge moyen du personnel se situe à environ 45 ans. Ce constat nous démontre que nous aurons à élaborer une stratégie qui nous permette d'anticiper l'admissibilité de nos personnels à la retraite ou à des mesures ou programmes d'accès progressifs à la retraite. Enfin, nous proposerons à ces personnes éligibles à la retraite une session complète de préparation à la retraite.

Non seulement aurons-nous à planifier les départs de nos personnels mais nous aurons également le défi de maintenir des équipes compétentes autant dans l'enseignement que dans nos services administratifs en adoptant des stratégies de gestion du vieillissement en emploi. Pour mieux cerner notre situation chez le personnel, nous anticiperons l'évolution des ressources en développant une démarche d'analyse des effectifs (âge, ancienneté, années potentielles avant la retraite, permanence, formation, activités de perfectionnement et de mise à jour, préparations différentes de cours et les libérations). L'observation de ces données, l'appropriation et la réflexion par les groupes concernés permettront d'adopter des mesures qui prolongent la durée de vie professionnelle de nos personnels.

Enfin, puisque nous aurons à faire face à des départs massifs, une planification adéquate permettra au Cégep d'acquérir les ressources humaines nécessaires dans les différentes catégories de personnel pour combler les postes laissés vacants. Du même coup, il sera possible d'élaborer et de proposer des activités de formation et de perfectionnement pour accroître les qualifications du personnel déjà en place et susceptible d'assurer la relève.

POL-12 Politique de gestion des ressources humaines

Date d'entrée en vigueur de la première version de la Politique : Le 22 mars 1993

Date(s) de modification :