Cégep de Chicoutimi

Règlement n° 20

Portant sur la nomination, le renouvellement de mandat et l'appréciation de la contribution des hors-cadres

Adopté
CAD-18.06.2003

Modifié
CAD-13.05.2004, CAD-09.06.2014, CAD-19.01.2015,
CAD-15.06.2026, CAD-28.09.2026

TABLE DES MATIÈRES

Article 1 PRÉAMBULE 2

Article 2 RESPONSABILITÉS 2

Article 3 DÉFINITIONS 2

Article 4 NOMINATION 3

Article 5 APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION ANNUELLE 3

5.01 But de l'appréciation de la contribution annuelle 3

5.02 Les comités d'appréciation de la contribution annuelle 4

5.02.1 Compositions 4

5.03 Les critères d'appréciation de la contribution annuelle 4

5.04 Processus d'appréciation de la contribution annuelle 5

5.05 Compte rendu au conseil d'administration 6

Article 6 PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT 6

6.01 Délais et déclenchement du processus 7

6.02 Objets d'appréciation de la contribution lors du renouvellement 7

6.03 Comité de renouvellement 8

6.03.1 Composition du comité de renouvellement de la direction générale 8

6.03.2 Composition du comité de renouvellement de la direction des études 8

6.04 Processus de renouvellement 8

Article 7 RECRUTEMENT D'UN·E HORS-CADRE 9

7.01 Comité de recrutement de la direction générale 9

7.02 Comité de recrutement du directeur des études 10

7.03 Processus de recrutement d'un·e hors-cadre 10

Article 8 ENTRÉE EN VIGUEUR 11

ANNEXE 1 - Exemple de grille d'appréciation de la contribution annuelle de la direction générale 12

ANNEXE 2 – Calculateur 24

Article 1 PRÉAMBULE

Le regard porté sur le travail des hors-cadre demande une approche particulière étant donné que ces personnes reçoivent des mandats directement du conseil d'administration. Le directeur général ou la directrice générale relève directement du conseil d'administration.

Dans une perspective d'équité pour les personnes concernées et de validité de ses résultats, l'appréciation de la contribution doit être conduite avec rigueur et respecter les principes généralement reconnus en la matière.

Le présent règlement établit les modalités relatives à la nomination, l'appréciation de la contribution annuelle et le renouvellement de mandat des titulaires aux postes de direction générale et de direction des études, autrement désignés sous l'appellation commune de hors-cadres.

Ce règlement s'applique sous réserve des dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (Loi)*[1] et du *Document consolidé concernant certaines conditions de travail des hors-cadres des collèges*[2].

Article 2 RESPONSABILITÉS

La présidence du conseil d'administration est responsable de l'application du présent règlement. À moins d'indication contraire, la présidence du conseil d'administration préside les comités prévus au présent règlement et en assure le bon fonctionnement. Elle informe également le conseil d'administration de l'avancement des travaux.

Toute rencontre relative au processus, ou celle traitant des suites à donner, se tiennent à huis clos et les personnes participantes sont tenues à la confidentialité des échanges. À cet effet, les personnes participantes signent un engagement de confidentialité. Les rapports remis au conseil d'administration sont également confidentiels.

Le secrétariat général est responsable de la gestion et de l'archivage des documents concernés par le présent règlement.

Article 3 DÉFINITIONS

Appréciation de la contribution : l'appréciation de la contribution est l'opération d'appréciation de la contribution annuelle par laquelle la présidence, ou un comité institué à cette fin, porte un jugement sur le niveau de contribution du titulaire du poste à la direction générale en fonction des attentes et/ou des objectifs annuels signifiés

[1] https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-29
[2] https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/metiers-education/conditions-travail-cadres-hors-cadre-colleges

par le conseil en début d'année et des compétences attendues par le titulaire. Dans le cas de la direction des études, la direction générale porte ce jugement.

Nomination : la nomination est la décision prise par le conseil d'administration de confier à une personne, pour une première fois, un mandat à la direction générale ou à la direction des études.

Renouvellement de mandat : le renouvellement de mandat est la décision prise par le conseil d'administration de reconduire le mandat du titulaire du poste à la direction générale ou à la direction des études après une appréciation de la contribution portant sur l'ensemble de son mandat.

Administrateur·trice (ou membre) externe : personne membre issue d'un des groupes désignés par les paragraphes a) à d) de l'article 8 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.*

Article 4 NOMINATION

Une vacance à la direction générale ou à la direction des études amène le conseil d'administration à procéder à la mise en place du processus de nomination d'une personne pour le poste concerné, selon les dispositions prévues au présent règlement.

Si les circonstances l'exigent, le conseil d'administration peut nommer, en conformité avec la *Loi*, un·e directeur·trice général·e intérimaire ou un·e directeur·trice des études intérimaire.

Lorsqu'il décide d'entamer le processus pour la nomination d'un hors-cadre, le conseil d'administration forme un comité de recrutement et procède à un affichage public dans les médias. (Voir article 7)

Article 5 APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION ANNUELLE

5.01 But de l'appréciation de la contribution annuelle

L'appréciation annuelle de la contribution se réalise pour reconnaitre et valoriser, permettre l'évolution et le développement professionnel de la personne hors-cadre. Dans une saine gouvernance, elle se réalise dans une perspective de justice et d'équité.

Les appréciations de la contribution annuelles cumulées lors d'un mandat permettent au comité chargé d'étudier une demande de renouvellement de mandat la progression de la personne hors-cadre au cours de son mandat antérieur.

5.02 Les comités d'appréciation de la contribution annuelle

5.02.1 Compositions

En début de chaque année scolaire, le conseil d'administration constitue un comité d'appréciation de la contribution lors de sa première assemblée.

a) Pour la direction générale

Le comité d'appréciation de la contribution de la personne à la direction générale est formé :

- de la présidence ou de la vice-présidence;
- d'un·e administrateur·trice externe.

b) Pour la direction des études

L'appréciation de la contribution de la personne à la direction des études est réalisée par la direction générale.

Dans des cas particuliers, le Conseil peut constituer un comité composé de la présidence ou de la vice-présidence et de la direction générale.

Dans le cas où une des personnes précitées serait dans l'impossibilité de participer aux travaux de l'un ou l'autre de ces comités, le conseil d'administration désigne un remplaçant parmi les membres externes du Conseil.

Au cours des opérations menées par le comité, ses membres doivent conserver leur qualité de membre du conseil d'administration. La durée du mandat des membres du comité d'appréciation de la contribution annuelle est d'un (1) an et celui-ci est renouvelable.

Les comités d'appréciation de la contribution annuelle siègent à huis clos. Ils assurent le caractère confidentiel des opérations menées

À la demande de la présidence de chacun des comités, la personne secrétaire générale du Cégep apporte son soutien administratif aux travaux.

5.03 Les critères d'appréciation de la contribution annuelle

Pour son appréciation de la contribution annuelle, la personne à la direction générale a la responsabilité de convenir, avec la présidence ou le comité d'appréciation de la contribution, dès le début de son mandat ou en début d'année scolaire, des critères d'appréciation de la contribution, des moyens de les évaluer et un processus qui sera mis en œuvre. Pour la personne directrice des études, elle en convient avec la direction générale ou, s'il existe, le comité d'appréciation de la contribution.

Comme proposition de grille d'appréciation de la contribution, consulter l'annexe 1 du présent règlement. Le comité s'assure que la grille d'appréciation de la contribution annuelle tient compte des enjeux actuels, et au besoin, afin de valider certaines

informations, il détermine les personnes ou les groupes à consulter pour son élaboration.

Les objectifs annuels et les attentes signifiées, présentés au conseil d'administration, tiennent compte des grandes orientations fixées par le conseil d'administration, notamment dans le plan stratégique du Cégep. En ce qui concerne le directeur ou la directrice des études, le comité doit également tenir compte du plan de la réussite du Cégep.

L'appréciation de la contribution annuelle tient compte :

- du bilan annuel, dont le rapport écrit de la personne titulaire à la direction générale ou à la direction des études, concernant la réalisation des mandats et des attentes signifiées par le conseil d'administration;
- de la maîtrise de certaines compétences attendues pour le poste;
- des éléments conjoncturels nommés par le conseil d'administration.

5.04 Processus d'appréciation de la contribution annuelle

Le processus d'appréciation de la contribution comporte au moins deux (2) rencontres du comité d'appréciation de la contribution pour les hors-cadre, l'une en début de période, l'autre en fin de période. Ces rencontres se font en présence du hors-cadre concerné.

a) Début d'année scolaire

La rencontre de début de période a lieu au plus tard trente (30) jours après la première séance du conseil d'administration de chaque année scolaire.

Elle permet de :

- prendre connaissance du plan d'action de la direction générale et du plan de travail de la direction des études pour l'année qui s'amorce, de les commenter, de suggérer des ajouts ou des modifications et de reconnaître les objectifs qui sont sous la responsabilité directe et personnelle de chacun;
- communiquer au hors-cadre concerné, en termes de compétences clés de gestion ou de mandats particuliers, qui seront objets d'appréciation de la contribution;
- s'entendre sur l'outil d'appréciation de la contribution utilisé pour l'année qui débute, en se basant sur la grille jointe en Annexe du présent règlement comme point de départ.

Les plans d'actions de la direction générale et de la direction des études pour l'année scolaire qui débute doivent être déposés au moins 10 jours ouvrables avant la tenue de la première rencontre du comité afin que ses membres puissent en prendre connaissance.

b) Fin d'année scolaire

La rencontre de fin de période a lieu idéalement avant le 30 juin de chaque année, mais au plus tard 10 jours ouvrables avant la tenue de la première assemblée du conseil d'administration de l'année scolaire suivante.

La rencontre de fin de période permet de :

- discuter avec chacun du rapport d'autoappréciation de la contribution que le ·la titulaire du poste aura soumis, faisant état des résultats atteints en regard des attentes et des objectifs et des attentes fixés en début de période et des réalisations de l'année qui n'avaient pas été prévues en début de période ainsi que de la manifestation des compétences clés de gestion;
- solliciter toute information utile et d'échanger sur toute considération pertinente pour les fins du processus d'appréciation de la contribution;
- communiquer de vive voix des éléments d'appréciation, des objectifs d'amélioration et des moyens pour y parvenir.

Le rapport d'autoappréciation de la contribution rempli par le titulaire du poste doit être fourni aux membres du comité au moins trois (3) jours ouvrables avant la tenue de la rencontre de fin de période. Les membres du comité peuvent se réunir en l'absence du titulaire du poste afin de se préparer à la rencontre de fin d'année.

5.05 Compte rendu au conseil d'administration

La présidence, ou la direction générale dans le cas de la direction des études, rend compte verbalement au Conseil que l'appréciation de la contribution a été réalisée.

Le rapport d'appréciation de la contribution et les documents connexes sont conservés sur format papier, dans une enveloppe scellée, ou numériquement, sous accès restreint, au dossier de la personne évaluée au Secrétariat général. L'appréciation de la contribution ainsi que les documents connexes peuvent être consultés dans deux contextes :

a) Par le comité d'appréciation de la contribution, pour les documents de l'année précédente uniquement ;
b) Par le comité de renouvellement de mandat, pour les documents relatifs à toute la durée du·des mandat·s.

Article 6 PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT

L'appréciation de la contribution pour le renouvellement de mandat se fait plus largement en invitant les instances du milieu qui peuvent témoigner de la réalisation

du mandat et sur l'appréciation du niveau de maîtrise des compétences clés identifiées lors de l'embauche ou ajoutées en cours de mandat.

6.01 Délais et déclenchement du processus

Dans les douze (12) mois avant la date d'expiration de son mandat, la personne à la direction générale ou à la direction des études informe le cégep, au moyen d'une lettre expédiée à la présidence du conseil d'administration, de sa décision de solliciter ou non un renouvellement de mandat.

À défaut de ce qui précède, le conseil d'administration demande à la personne hors-cadre de lui faire part, par écrit, de son intention à solliciter ou non un renouvellement de mandat. Cette demande du conseil d'administration doit laisser 30 jours à la personne hors-cadre pour émettre son avis. Cet avis doit être remis au président du conseil d'administration neuf (9) mois avant la fin du mandat. Le défaut de fournir tel avis dans les délais requis équivaut pour la direction concernée à une renonciation de renouvellement de mandat.

Lorsque la personne à la direction générale ou à la direction des études sollicite un renouvellement de mandat, le comité de renouvellement émet un avis écrit au hors-cadre au moins trente (30) jours avant le début du processus. Les travaux du comité de renouvellement doit durer au maximum quatre-vingt-dix (90) jours, et il doit remettre sa décision au hors-cadre au moins une semaine avant l'assemblée du conseil d'administration.

Le conseil d'administration donne un avis écrit, à la personne intéressée, de sa décision de renouveler ou non son mandat, et ce, au moins cent vingt (120) jours avant la fin du mandat.

Le calculateur en annexe 2 à ce règlement est un outil pour assurer le respect des délais dans ce processus.

6.02 Objets d'appréciation de la contribution lors du renouvellement

Le mandat est d'apprécier la contribution de la personne hors-cadre en vue de formuler une recommandation au conseil d'administration. Le comité doit tenir compte :

- du rapport synthèse déposé par la personne titulaire du poste;
- des résultats des appréciation de la contributions annuelles sur les attentes signifiées par le conseil d'administration;
- des réalisations effectuées en fonction du plan stratégique, incluant le plan de réussite pour le directeur ou la directrice des études;
- de la maîtrise démontrée des compétences clé de gestion;
- des éléments conjoncturels.

6.03 Comité de renouvellement

Pour procéder au renouvellement du directeur général ou de la directrice générale et du directeur ou de la directrice des études, le conseil d'administration forme un comité qui devra réaliser ce processus dans un délai maximal de 90 jours. Les délibérations du comité doivent se faire de façon confidentielle et elles doivent le demeurer même après la conclusion du processus;

6.03.1 Composition du comité de renouvellement de la direction générale

Le comité de renouvellement pour le poste à la direction générale est composé de trois (3) personnes parmi les membres du conseil d'administration qui ne sont pas membres du personnel du cégep. Sont membres du comité :

- le président ou la présidente du conseil d'administration;
- deux (2) administrateur·trices externes;

Le comité est assisté du secrétaire général ou de la secrétaire générale agissant à titre de secrétaire du comité.

6.03.2 Composition du comité de renouvellement de la direction des études

Le comité de renouvellement pour le poste à la direction des études est composé de trois (3) personnes parmi les membres du conseil d'administration et nommées par ce dernier. Sont membres du comité :

- le président ou la présidente du conseil d'administration;
- le directeur général ou la directrice générale;
- un administrateur externe.

6.04 Processus de renouvellement

a) Si ce n'est pas déjà réalisé par la personne titulaire du poste, le comité de renouvellement invite la personne titulaire à dresser le bilan de sa contribution en fonction des attentes et des objectifs établis au cours de son mandat en lien avec la démonstration des compétences clés de gestion, tout en tenant compte des éléments conjoncturels.

b) Avant de rédiger son rapport, le comité de renouvellement détermine ses modalités de consultations. Il doit prendre avis auprès de la Commission des études et du Comité pédagogique. De surcroit, il peut prendre avis auprès des instances ou associations qu'il juge pertinentes de consulter. Une demande est acheminée auprès des instances afin de connaître leur intérêt à fournir un avis. Le comité informera les instances participantes du délai dont elles sont imparties pour soumettre leur avis. Les avis obtenus lors de ces consultations sont confidentiels.

c) Le comité de renouvellement rencontre également le ou la titulaire du poste afin de pouvoir prendre connaissances des avis émis à son égard et avoir l'opportunité de présenter ses observations. Les avis reçus par le comité sont résumés et présentés de façon anonyme dans un document distinct à l'attention du hors-cadre.

d) La personne hors-cadre doit avoir la possibilité d'être informée, au moins une semaine avant l'assemblée, de la recommandation et des motifs qui seront soumis au conseil d'administration par le comité de renouvellement et de présenter ses observations par écrit.

e) Le comité de renouvellement dépose au conseil d'administration un rapport écrit contenant la méthodologie utilisée, les instances consultées, la liste des documents étudiés et ses recommandations. Les avis obtenus lors de ces consultations sont confidentiels.

f) Avant de procéder au renouvellement du mandat d'une personne hors-cadre et, conformément à l'article 20 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, le conseil d'administration prend en considération l'avis de la Commission des études et du Comité pédagogique.

g) Le conseil d'administration, siégeant à huis clos, décide du renouvellement ou non du mandat de la personne hors-cadre. Dans le cas d'un renouvellement, le conseil d'administration décide de la durée du mandat.

h) Le président du conseil d'administration avise, sans délai, par écrit, la personne titulaire de la décision de renouveler ou de ne pas renouveler son mandat. Cet avis doit parvenir au titulaire au moins 120 jours avant la date d'expiration de son mandat.

i) Lorsque le conseil d'administration a l'intention de ne pas renouveler le mandat de la personne titulaire, il doit entendre la personne concernée, si celle-ci le désire, avant de rendre sa décision.

Article 7 RECRUTEMENT D'UN·E HORS-CADRE

7.01 Comité de recrutement de la direction générale

Le comité de recrutement pour le poste de directeur·trice général·e est formé des personnes suivantes :

1) le·la président·e
2) le·la vice-président·e
3) un·e administrateur·trice externe du conseil d'administration
4) un·e salarié·e qui n'est pas en lien hiérarchique de premier niveau avec le·a directeur·trice général·e.

5) un·e cadre du Cégep qui n'est pas en lien hiérarchique de premier niveau avec le·a directeur·trice général·e.

L'administrateur·trice externe est élu·e par le conseil d'administration.

La personne représentante des salarié·es et la personne représentante des cadres sont élues par leur groupe respectif. Toutes les personnes cadres ont un droit de vote pour élire leur représentant, incluant celles ayant un lien hiérarchique de premier niveau avec le·la directeur·trice général·e.

Le secrétariat général a la responsabilité de coordonner les processus d'élection au conseil d'administration et auprès du personnel du Collège.

7.02 Comité de recrutement de la direction des études

Le comité de recrutement pour le poste de directeur·trice des études est formé des personnes suivantes :

1) le·laprésident·e;
2) le·la directeur·trice général·e;
3) un·e cadre ne faisant pas partie de la direction des études;
4) un·e enseignant·e qui n'est pas en lien hiérarchique de premier niveau avec le·la directeur·trice des études;
5) un·une salarié·e parmi tous les autres salariés qui ne sont pas désignés par les paragraphes 3 et 4 ci-haut, qui n'est pas en lien hiérarchique de premier niveau avec le·a directeur·trice des études.

Les membres désignés aux paragraphes 3 à 5 sont élus par leur groupe respectifs. Toutes les personnes ont un droit de vote pour élire leur représentant, incluant celles ayant un lien hiérarchique de premier niveau avec le·la directeur·trice des études. Toutes les personnes cadres ont un droit de vote, incluant celles faisant partie de la direction des études.

Le secrétariat général a la responsabilité de coordonner les processus d'élection auprès du personnel du Collège.

7.03 Processus de recrutement d'un·e hors-cadre

Le comité de recrutement fait appel à une ressource externe spécialisée pour l'accompagner dans le processus de recrutement afin d'en assurer la qualité, la neutralité et la confidentialité.

Pour l'élaboration des conditions d'éligibilité et des critères de sélection, le comité de recrutement demande un avis auprès des instances suivantes : la Commission des études, le Comité pédagogique, les syndicats présents au Cégep, l'association des cadres, l'association étudiante reconnue, les hors-cadres et tout autre instance, service ou personne interne qu'il juge à propos de consulter.

Le comité de recrutement dépose au conseil d'administration, pour adoption, les conditions d'éligibilité et des critères de sélection.

Avant de procéder à la nomination d'un·e hors-cadre, le conseil d'administration prend l'avis de la Commission des études (article 20 de la *Loi*) et du Comité pédagogique sur la candidature soumise.

En tenant compte du rapport du comité de recrutement, le conseil d'administration procède ensuite à la nomination de la personne hors-cadre.

À la demande du comité de recrutement, le secrétariat général du Cégep peut coordonner et soutenir administrativement le comité dans ses travaux.

Article 8 ENTRÉE EN VIGUEUR

Sous réserve de son approbation par le·la Ministre responsable de l'Enseignement supérieur, le présent règlement, tel qu'adopté le 15 juin 2026 par le conseil d'administration, entre en vigueur dès son adoption.

La modification de ce règlement entraîne l'abrogation de ses versions antérieures.

ANNEXE 1 - Exemple de grille d'appréciation de la contribution annuelle de la direction générale

Grille d'évaluation annuelle de la contribution - proposition

DIRECTION GÉNÉRALE

NOM :

PÉRIODE DE RÉFÉRENCE : Du 1er juillet 202 au 30 juin 202

DATE DE L'ÉVALUATION : _____

NOMS DES PERSONNES ÉVALUATRICES _____

DATE D'ENTRÉE EN POSTE : _____

DATE DE L'ÉVALUATION PRÉCÉDENTE : _____

Éléments conjoncturels susceptibles d'influencer la présente évaluation de la contribution

Grille d'évaluation qui permet d'inscrire, dès le début de l'année scolaire, les attentes en termes de mandats et d'objectifs avec des indicateurs. Les compétences clés sont aussi identifiées (généralement autour de 5). Les éléments de compétence pourront être précisés et permettront la consultation des instances qui peuvent en témoigner directement.
La personne DG est alors en cohérence avec le comité d'évaluation et se servira de cette grille pour son rapport annuel au comité d'évaluation.

OBJECTIFS OU MANDATS ANNUELS ET INDICATEURS DE RÉSULTATS

1. IDENTIFICATION DE L'OBJECTIF OU DU MANDAT	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Indicateurs de résultats ➢			

2. IDENTIFICATION DU MANDAT OU DE L'OBJECTIF	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Identification des indicateurs de résultats choisis ➢			

COTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : Les résultats dépassent les attentes établies de façon significative | 4
SATISFAISANT : Les résultats répondent aux attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : Les résultats répondent partiellement aux attentes établies | 2
INSATISFAISANT : Les résultats ne rencontrent pas les attentes établies | 1

3. IDENTIFICATION DU MANDAT OU DE L'OBJECTIF	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Identification des indicateurs de résultats choisis ➢			

4. IDENTIFICATION DU MANDAT OU DE L'OBJECTIF	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Identification des indicateurs de résultats choisis ➢			

COTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : Les résultats dépassent les attentes établies de façon significative | 4
SATISFAISANT : Les résultats répondent aux attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : Les résultats répondent partiellement aux attentes établies | 2
INSATISFAISANT : Les résultats ne rencontrent pas les attentes établies | 1

5. IDENTIFICATION DU MANDAT OU DE L'OBJECTIF	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Identification des indicateurs de résultats choisis			

COTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : Les résultats dépassent les attentes établies de façon significative | 4
SATISFAISANT : Les résultats répondent aux attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : Les résultats répondent partiellement aux attentes établies | 2
INSATISFAISANT : Les résultats ne rencontrent pas les attentes établies | 1

COMPÉTENCES DE GESTION À LA DIRECTION GÉNÉRALE

(en choisir 4 à 5 et choisir quelques indicateurs)

VISION STRATÉGIQUE	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION COMITÉ	
Capacité d'anticiper, d'être à l'affût des tendances et des occasions, de projeter à partir de sa lecture de l'environnement une perspective permettant de positionner favorablement son action			

Indicateurs :

- Comprend la mission et les orientations stratégiques du Cégep
- Analyse les forces, les défis, les menaces et les opportunités en vue d'en dégager les impacts pour le Cégep
- Concrétise dans l'action les objectifs et en assure la réalisation
- Anticipe les changements, les tendances, lit l'environnement et se projette dans l'avenir
- Comprend les enjeux stratégiques et anticipe l'impact futur des décisions prises aujourd'hui
- Possède une vision globale à long terme

DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION COMITÉ	
Capacité de développer un réseau de partenaires internes et externes au Cégep afin de favoriser des échanges menant à des retombées bénéfiques pour toutes les parties impliquées			

Indicateurs :

- Bâtit de façon proactive et spontanée un large réseau de contacts qui inclut des personnes clés évoluant à l'intérieur comme à l'extérieur du Cégep
- Établit et renforce les liens de confiance qu'il entretient avec certains partenaires et qui sont favorable à une collaboration à long terme ayant une valeur ajoutée pour chacune des parties
- Se sert de son réseau formel et informel pour enrichir les solutions possibles et pour accroître la capacité du Cégep à atteindre ses objectifs

COTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : La compétence est démontrée au-delà des attentes établies | 4
SATISFAISANT : La compétence est démontrée selon les attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : La compétence n'est que partiellement démontrée | 2
INSATISFAISANT : La compétence n'a pas été démontrée | 1

ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION COMITÉ	
Capacité d'adapter ses pratiques et ses modes de fonctionnement en vue de contribuer à la mise en place de services axés sur la réponse aux besoins de la communauté			

Indicateurs :

- Anticipe l'évolution des besoins actuels et potentiels de la communauté
- S'assure de bien comprendre les besoins et les attentes du milieu en se montrant à l'écoute et en questionnant
- Informe la communauté de l'avancement des travaux ou des projets
- Accorde une priorité élevée à la satisfaction de la communauté et met en place des mécanismes de mesures et de suivi

INNOVATION ET CRÉATIVITÉ	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION COMITÉ	
Capacité de soumettre des idées nouvelles, des solutions créatives, utiles et originales, de proposer et d'adopter des nouveautés et des changements			

Indicateurs :

- Recherche des idées nouvelles susceptibles de générer des améliorations
- Expérimente les idées nouvelles et tente de tirer des apprentissages des erreurs qui peuvent survenir et qui alimenteront de nouvelles idées et des nouveaux projets
- Reconnaît les nouvelles idées et donne de la rétroaction sur leur valeur
- Encourage le partage de nouvelles pratiques

COTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : La compétence est démontrée au-delà des attentes établies | 4
SATISFAISANT : La compétence est démontrée selon les attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : La compétence n'est que partiellement démontrée | 2
INSATISFAISANT : La compétence n'a pas été démontrée | 1

LEADERSHIP ET MOBILISATION	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Capacité de mettre à profit les forces complémentaires des individus, d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et collectifs en mobilisant vers l'accomplissement des résultats			

Indicateurs :

- Projette une image de fiabilité et de crédibilité, notamment en assurant la cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait
- Communique fréquemment sa vision, ses valeurs et les objectifs de manière à donner un sens au travail
- Adopte un mode de fonctionnement qui assure une contribution maximale des personnes et la possibilité pour chacun de participer et d'influencer
- Crée une dynamique d'équipe qui incite à l'engagement face aux objectifs organisationnels et à l'amélioration continue
- Coache, anime et soutient activement les personnes de manière à optimiser la contribution individuelle et collective à l'atteinte des objectifs de performance individuels et collectifs
- De façon régulière, valorise la contribution, exprime sa reconnaissance et fait de la rétroaction constructive

ORIENTATION VERS LES RÉSULTATS	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION COMITÉ	
Capacité d'évaluer le progrès des activités, de suivre l'atteinte des résultats compte tenu des objectifs, d'évaluer le déroulement des activités, et de répondre des obligations et des responsabilités dans l'atteinte des résultats visés			

Indicateurs :

- Se dote d'indicateurs de performance appropriés en fonction des objectifs
- S'assure que les écrits, les comportements et les décisions des intervenants internes sont empreints des valeurs institutionnelles
- Se tient informé de la progression des activités ou des résultats obtenus en respect des coûts et des délais
- Assure le respect des standards de qualité selon les politiques et les règles de fonctionnement convenues
- Communique clairement et fréquemment ses attentes quant aux résultats à atteindre
- Compare les résultats aux objectifs ou aux plans d'action établis
- Gère les problèmes de rendement dès qu'ils apparaissent

COTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : La compétence est démontrée au-delà des attentes établies | 4
SATISFAISANT : La compétence est démontrée selon les attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : La compétence n'est que partiellement démontrée | 2
INSATISFAISANT : La compétence n'a pas été démontrée | 1

COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION COMITÉ	
Capacité d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler l'information afin de favoriser au sein du Cégep des rapports de travail productifs fondés sur le respect et la confiance			

Indicateurs :

- Fait preuve d'écoute, de respect et d'ouverture à l'égard des autres
- Assure des communications claires, fluides, transparentes et honnêtes
- Démontre une écoute active, diplomate et de l'empathie
- Facilite la circulation de l'information, s'assure qu'elle a atteint les personnes concernées, et qu'elle est bien comprise
- Avise de toute information ou événement susceptible d'avoir un impact sur le travail à accomplir
- Distingue l'information à diffuser de celle qui doit demeurer confidentielle

GESTION DE SOI ET DE L'AMBIGUÏTÉ	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Capacité de gérer ses émotions en situation stressante et de maintenir un rendement stable sous pression			

Indicateurs :

- Gère l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle
- Compose avec les situations tendues, fait face à l'adversité et à la confrontation tout en gardant son calme et en gardant le focus sur les objectifs à atteindre
- Agit et prend action face à des situations problématiques litigieuses et ambiguës
- Produit une solution efficace basée sur une bonne collecte d'information suivie d'une analyse rigoureuse et logique
- Transforme l'ambiguïté et les paradoxes en des occasions de développement et d'apprentissage

:OTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : La compétence est démontrée au-delà des attentes établies | 4
SATISFAISANT : La compétence est démontrée selon les attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : La compétence n'est que partiellement démontrée | 2
INSATISFAISANT : La compétence n'a pas été démontrée | 1

RÉGULATION ÉMOTIONNELLE ET GESTION DE CONFLITS	COTATION		COMMENTAIRES
	AUTO-ÉVALUATION DG	ÉVALUATION DU COMITÉ	
Capacité de réguler et de maîtriser ses propres sentiments et ceux des autres afin d'utiliser ces sentiments pour gérer les situations où il y a des différends sur le plan des intérêts, des motivations ou des idées			

Indicateurs de comportement :

- Se montre tolérant et réceptif à l'égard des autres, tient compte des différences individuelles et les respecte
- Considère les opinions des autres ou les pratiques même si elles s'éloignent des siennes
- Adapte son approche aux différentes situations
- Gère avec conviction les situations où il y a des différends sur le plan des intérêts, des motivations ou des idées
- Traite les situations conflictuelles en présentant les faits en tenant compte des dimensions émotives que suscite les différends, et donne un aspect constructif aux conflits
- Encourage la recherche de solutions en impliquant les personnes concernées, et propose des solutions qui satisfont les parties

COTE D'ÉVALUATION

SUPÉRIEUR : La compétence est démontrée au-delà des attentes établies | 4
SATISFAISANT : La compétence est démontrée selon les attentes établies | 3
PARTIELLEMENT SATISFAISANT : La compétence n'est que partiellement démontrée | 2
INSATISFAISANT : La compétence n'a pas été démontrée | 1

APPRÉCIATION GLOBALE DE LA CONTRIBUTION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

	COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR
MANDATS ANNUELS	
COMPÉTENCES DE GESTION et RELATIONNELLES	

APPRÉCIATION DES OBJECTIFS D'AMÉLIORATION DE LA DERNIÈRE ANNÉE :

- ☐ SUPÉRIEUR : La compétence est démontrée au-delà des attentes établies | **4**
- ☐ SATISFAISANT : La compétence est démontrée selon les attentes établies | **3**
- ☐ PARTIELLEMENT SATISFAISANT : La compétence n'est que partiellement démontrée | **2**
- ☐ INSATISFAISANT : La compétence n'a pas été démontrée | **1**

CE QUI MÉRITE D'ÊTRE PARTICULIÈREMENT SOULIGNÉ (À COMPLÉTER PAR L'ÉVALUATEUR)

_____

_____

_____

_____

_____

OBJECTIFS D'AMÉLIORATION CONVENUS POUR LA PROCHAINE ANNÉE (À COMPLÉTER PAR L'ÉVALUATEUR)

_____

_____

_____

_____

_____

COMMENTAIRES DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

_____

_____

_____

_____

_____

PRÉSIDENCE

_____

_____

DATE : _____

DIRECTION GÉNÉRALE :

_____

DATE : _____

Pour un plan de développement adapté à la réalité d'un hors-cadre et le profil de l'individu			
Domaines de développement	**Plan d'action ou options de développement**	**Dates d'achèvement prévues**	**Résultats**

ANNEXE 2 – Calculateur

Calculateur des renouvellements au R20

Tous les calculs se font en jours de calendrier. Ne renseignez que les cellules vertes

Date de début du mandat en cours :	2000-05-01	
Durée du mandat :	5	ans
Date de fin de mandat :	2005-05-01	



Calculateur renouvellement R20

A	Intention du hors-cadre par lettre à la présidence du CA : (Dans les 12 mois avant la date de fin de son mandat)	2004-05-01	
B	À défaut de **A**, le CA demande à la personne hors-cadre son intention, par avis, le : (considérant comme délai raisonnable de 30 jours pour répondre)	2004-07-02	
C	La réponse à l'avis en B doit parvenir au maximum 9 mois avant la fin de mandat :	2004-08-01	
D	Avis écrit au hors-cadre avant le début de son processus au maximum le : (avis émis minimum 30 jours avant le début du processus,)	2004-09-03 →	Le comité doit idéalement avoir été formé avant cette date.
E	Début du processus de renouvellement au maximum le : (par le comité, processus maximum 90 jours)	2004-10-03 →	Début du processus = assemblée du CA. Si la date du CA ne correspond pas au colcul, faire les ajustements à rebours nécessaires.
F	Décision du comité au maximum le : (au moins 120 jours avant la fin du mandat, **et au moins une semaine avant le CA**)	2005-01-01 →	Attention si **E** a débuté plus tôt, la date ici sera devancée afin de respecter le 90 jours en **E**. S'assurer que la semaine de préavis par rapport au CA sera respectée.

Avant de fixer la planification finale, vérifier que les dates ne soient pas des jours d'inactivité.