



**Cégep Limoilou**

**D-03**

# **Politique de gestion des cadres**

Recueil sur la gouvernance

*Adoptée par le C.A. le 22 septembre 2009 (C.A. 357.04.01)  
Amendée le 1<sup>er</sup> mai 2012 (C.A. 375.06.01.01), le 26 avril 2016  
(C.A.407.07.01) et le 23 septembre 2025 (CA.486.06.01)*

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>PRÉAMBULE.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>PRINCIPES DIRECTEURS.....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>DISPOSITIONS GÉNÉRALES .....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>RECRUTEMENT.....</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>EMPLOI.....</b>	<b>6</b>
<b>6.</b>	<b>APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION.....</b>	<b>7</b>
<b>7.</b>	<b>PERFECTIONNEMENT.....</b>	<b>8</b>
<b>8.</b>	<b>VACANCES ET CONGÉS.....</b>	<b>9</b>
<b>9.</b>	<b>MESURES DISCIPLINAIRES.....</b>	<b>9</b>
<b>10.</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE.....</b>	<b>10</b>
<b>11.</b>	<b>ANNEXE.....</b>	<b>11</b>

## **PRÉAMBULE**

Le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel* ne couvre pas l'ensemble des aspects liés aux conditions de travail du personnel cadre. Les conditions de travail qui n'ont pas d'incidence monétaire et qui ne sont pas définies par ce règlement relèvent ainsi de la responsabilité du Cégep.

Cette politique offre donc une vision globale des conditions de travail des cadres et sert d'outil de référence. Elle reflète les valeurs et principes organisationnels en matière de gestion du personnel partagés par l'ensemble de l'équipe des cadres.

### **1.0 OBJET DE LA POLITIQUE**

La présente politique s'applique à tous les cadres engagés par le Cégep. Elle s'applique aussi aux éventuels hors cadres désignés cadres excédentaires conformément au *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors-cadres des collèges d'enseignement général et professionnel* (R.Q. c.C-29, r.3.01), nommé Règlement dans la présente politique.

### **2.0 PRINCIPES DIRECTEURS**

La présente politique s'appuie sur la mission, les valeurs et les principes préconisés par le Cégep, notamment les convictions qui suivent :

- 2.1 Être un cadre au Cégep Limoilou, c'est agir comme leader inspirant en incarnant les valeurs de l'organisation et en mobilisant son équipe dans la poursuite de la mission organisationnelle. C'est voir grand en imaginant un futur audacieux pour le Cégep, tout en mettant la collaboration au cœur de son approche pour façonner un environnement d'apprentissage et de travail exceptionnel.
- 2.2 Être un cadre au Cégep Limoilou, c'est exercer des fonctions de gestion essentielles qui confèrent un rôle particulier au sein de l'organisation. Les cadres sont non seulement appelés à contribuer à la mission du Cégep, mais aussi, à des degrés divers, à en répondre. En tant que partenaires stratégiques, les cadres participent activement aux décisions, à l'identification de stratégies et solutions et agissent à titre d'agents de changement. À cet effet, la Direction générale communique avec eux lorsque jugé opportun, notamment pour les informer ou solliciter leur avis et leur participation sur les grands dossiers qui concernent le développement du Cégep. L'équipe des cadres, convoquée par la Direction générale, est à distinguer de l'assemblée générale des cadres de l'Association des cadres du Cégep Limoilou (ACCL).

- 2.3 Être un cadre au Cégep Limoilou, c'est porter les orientations du Cégep et guider son équipe dans le respect des règles juridiques, administratives et financières, internes et externes, qui s'y appliquent. À l'intérieur de ces balises, les cadres bénéficient toutefois de la latitude nécessaire à l'exercice efficace de leurs responsabilités de gestion.

### **3.0 DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

- 3.1 La direction du Cégep reconnaît l'exécutif de l'Association des cadres du Cégep Limoilou (ACCL) comme un partenaire, un interlocuteur privilégié et une constituante de la communauté collégiale. Elle compte sur sa collaboration en vue de rechercher pour tous les cadres un traitement juste, équitable et impartial; elle entretient avec l'Association des relations étroites, basées sur la confiance et favorisant l'échange et la discussion sur toutes les questions qui concernent les cadres.
- 3.2 Lorsque, en vertu de cette politique, la direction du Cégep doit informer ou consulter l'ACCL, ou pour aborder toute question relative aux conditions de travail des cadres, la Direction générale ou la Direction des ressources humaines communique formellement avec l'exécutif de l'Association.
- 3.3 La Direction générale consulte l'exécutif de l'ACCL sur tout projet de modification des structures administratives susceptible d'affecter le nombre de cadres, la répartition des responsabilités entre les cadres ou le classement des postes de cadres. Il en est de même pour des changements aux règlements, politiques ou programmes susceptibles d'affecter de manière sensible les fonctions des cadres.
- 3.4 La Direction générale et l'ACCL conviennent d'un mécanisme de recours et d'appel pour traiter les plaintes relatives à l'application et à l'interprétation de la présente politique, dans l'éventualité où une discussion préalable entre les personnes concernées n'était pas suffisante pour régler la problématique.
- 3.5 Au plus tard le 15 septembre de chaque année, la Direction des ressources humaines fait parvenir à la présidence de l'ACCL et à l'Association des cadres des collèges du Québec (ACCQ), une liste des cadres indiquant, pour chacun, le poste, la classification et le traitement annuel. En cours d'année, à la demande de l'ACCL, la Direction des ressources humaines informe cette dernière de tout ajout ou retrait apporté à la liste qui lui a été transmise.
- 3.6 Au plus tard le 30 septembre de chaque année, l'ACCL remet à la Direction générale et à la Direction des ressources humaines la liste des membres de son exécutif. Le cas échéant, elle assure la mise à jour de cette liste et les informe au fur et à mesure des changements qui y sont apportés.
- 3.7 La Direction des ressources financières perçoit les cotisations professionnelles destinées à l'ACCL et à l'ACCQ. Sa responsabilité est limitée à la seule fonction d'agent percepteur. Les modalités de perception et de versement sont convenues par entente entre les parties. L'entente actuellement en vigueur est présentée en annexe.

## 4.0 RECRUTEMENT

- 4.1 La compétence des cadres est un facteur déterminant dans la réalisation de la mission du Cégep. Le recrutement du personnel cadre a donc pour objectif premier d'attirer des personnes compétentes, partageant les valeurs organisationnelles et adhérant à la mission. La direction du Cégep s'engage ainsi à constituer une équipe de gestion engagée et qualifiée, prête à contribuer activement à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- 4.2 Dans une perspective de valorisation et de développement des talents internes, le Cégep privilégie, lorsque possible, la mutation ou la promotion des cadres déjà en poste. Cette approche s'appuie sur une vision globale et évolutive des besoins de l'organisation et des aspirations des cadres. Elle s'accompagne également d'un soutien et d'un perfectionnement adapté en fonction des besoins.
- 4.3 Lorsque le Cégep constate un besoin pour un nouveau poste ou un poste vacant, il lance le processus d'embauche et, lorsqu'il le juge opportun, consulte l'exécutif de l'ACCL à ce sujet.
- 4.4 Afin de procéder à l'affichage du poste, le supérieur immédiat, en collaboration avec la Direction des ressources humaines, précise le besoin en déterminant les éléments suivants :
- a) Description de la fonction : Principaux rôles et responsabilités;
  - b) Exigences spécifiques : Profil général recherché, selon le besoin et en cohérence avec les valeurs du Cégep;
  - c) Qualifications requises : Déterminées en fonction de la classe d'emploi et du besoin.
- 4.5 Les qualifications minimales requises sont les suivantes :
- a) pour un poste de direction : un diplôme d'études universitaires terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation appropriée et huit années d'expérience pertinente, dont trois en gestion;
  - b) pour un poste de direction adjointe : un diplôme d'études universitaires terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation appropriée et cinq années d'expérience pertinente;
  - c) pour un poste de coordination : un diplôme d'études universitaires terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation appropriée et cinq années d'expérience pertinente. Exceptionnellement, en cas de difficultés importantes de recrutement, l'absence d'un diplôme universitaire pourra être compensée par un diplôme d'études collégiales (DEC) pertinent, assorti d'une expérience significative. Le cas échéant, le comité de sélection se réserve la possibilité de recommander qu'une personne candidate retenue obtienne une formation complémentaire dans un délai déterminé;
  - d) pour un poste d'adjoint administratif, de régisseur, de contremaître ou d'agent d'administration : selon le secteur d'activités, un diplôme d'études universitaires terminal de premier cycle ou un diplôme d'études collégiales dans un champ de spécialisation appropriée et une expérience pertinente.
- 4.6 La direction du Cégep peut fixer des exigences particulières qui s'appliquent à un poste donné.
- 4.7 La Direction des ressources humaines transmet l'affichage aux cadres du Cégep en même temps que l'appel public de candidatures, le cas échéant.

- 4.8 Au moment de l'affichage, la Direction des ressources humaines (DRH) forme le comité de sélection composé d'un gestionnaire de la DRH, du supérieur immédiat et d'une personne désignée représentante de l'ACCL. En fonction du besoin, la DRH peut convenir d'ajouter toute autre personne dont la présence est jugée nécessaire au comité de sélection.
- 4.9 Le comité de sélection a pour rôle d'évaluer les personnes candidates en fonction des critères établis pour le poste. Il appartient à la DRH de déterminer, en fonction des étapes du processus et des exigences de confidentialité, les moments où la présence de tous les membres du comité est requise.
- 4.10 Au terme du processus de sélection, à la lumière des discussions du comité et appuyé des recommandations de la DRH, le supérieur immédiat peut convenir de :
- a) nommer un titulaire; à compétence équivalente entre diverses personnes candidates, le Cégep privilégie la personne déjà membre du personnel cadre;
  - b) procéder à une désignation temporaire, pour une période n'excédant pas deux ans; à moins d'entente à l'effet contraire avec l'exécutif de l'ACCL;
  - c) confier les responsabilités rattachées au poste à combler à un cadre qui les cumulera avec les siennes; le cadre qui exerce un cumul pendant une période supérieure à deux mois a droit à la prime prévue à cet effet au Règlement;
  - d) recourir à un contrat de services externes.
- 4.11 Lorsque le Cégep souhaite remplacer un cadre absent, le comité de direction évalue la situation et le besoin (nature du poste, durée prévue de l'absence, possibilité et pertinence d'un cumul de fonctions, etc.). La Direction des ressources humaines décide, après discussion avec le supérieur immédiat et consultation de l'exécutif de l'ACCL, de procéder ou non par affichage en vue de trouver un remplaçant.
- 4.12 L'engagement d'un cadre est confirmé par la Direction des ressources humaines et la Direction générale. Les présidences de l'ACCL et de l'ACCQ en sont avisées par la Direction des ressources humaines dans les meilleurs délais.
- 4.13 Lors de l'engagement d'un cadre, ce dernier reçoit une copie signée de son contrat d'engagement.
- 4.14 Le Cégep met en œuvre un programme d'intégration et de développement professionnel pour permettre aux nouveaux cadres de s'approprier la culture du Cégep, de comprendre les attentes liées à leur rôle et de s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette démarche vise à ce que chaque nouveau cadre se sente soutenu, valorisé et bien préparé à jouer un rôle clé dans la réalisation de la mission du Cégep.

## **5.0 EMPLOI**

- 5.1 La description des tâches est établie par la Direction des ressources humaines et le supérieur immédiat, en conformité avec le document ministériel *Plan de classification des emplois types et Guide de classement des postes de cadre*. Cette description constitue une base qui peut être ajustée au fil du temps en fonction de l'évolution de la structure organisationnelle ou de tout autre changement visant à répondre aux besoins du secteur d'activités.
- 5.2 Le supérieur immédiat présente au cadre son rôle et ses responsabilités.

- 5.3 La durée de la période de probation d'une personne nouvellement engagée à titre de cadre ou promue à un nouveau poste cadre est de deux ans. Elle peut être prolongée d'une année pour des motifs exceptionnels et précisés par écrit.
- 5.4 Le cadre fournit le temps de travail nécessaire à l'accomplissement des tâches liées à sa fonction. En règle générale, la semaine de travail, selon la base de la rémunération, comporte trente-cinq heures. Le cadre bénéficie d'un horaire flexible, adapté à la nature de ses responsabilités et aux circonstances dans lesquelles il les exerce.
- 5.5 Après entente avec le supérieur immédiat et pour une période déterminée visant à répondre à un besoin, la direction du Cégep pourrait autoriser des aménagements du temps de travail.
- 5.6 Le traitement d'une personne nouvellement engagée comme cadre se situe à l'intérieur de l'échelle salariale applicable à sa classe d'emploi; il est fixé par la Direction des ressources humaines, qui tient compte de la formation, de l'expérience et du traitement antérieur de la personne en question, après consultation de la Direction générale et en conformité avec le Règlement.
- 5.7 Les cadres sont remboursés pour leurs frais de déplacement, incluant ceux qui se rattachent à des activités de perfectionnement ou de représentation, selon la Politique sur le remboursement des frais de déplacement en vigueur au Cégep.
- 5.8 La direction du Cégep appuie les cadres dans les actions qu'ils entreprennent pour et en son nom. Il prend fait et cause pour un cadre dont la responsabilité civile serait engagée par des actes posés de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions et convient de n'exercer aucun recours contre lui à cet égard.
- 5.9 Le cadre qui démissionne s'engage à donner un préavis raisonnable convenu avec son supérieur immédiat et à en aviser la Direction des ressources humaines et l'exécutif de l'ACCL par écrit.
- 5.10 Devant l'annonce du départ d'un cadre (congé, démission ou retraite), la direction concernée évalue les options possibles afin de faciliter la transition et le transfert de connaissances et d'expertise vers la nouvelle personne titulaire (mentorat, coaching, etc.).

## 6.0 APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION

- 6.1 L'appréciation de la contribution et le perfectionnement occupent une place de première importance dans l'ensemble des conditions de travail des cadres. Ils s'inscrivent dans la même perspective : reconnaître et soutenir la contribution de chaque cadre, favoriser le développement des habiletés personnelles et professionnelles, soutenir l'amélioration du rendement dans l'exercice des fonctions, identifier le soutien ou le perfectionnement nécessaire et favoriser la réalisation des objectifs organisationnels.
- 6.2 L'appréciation de la contribution est centrée sur le profil de compétences des cadres et les résultats obtenus eu égard aux responsabilités générales confiées au cadre, aux objectifs particuliers poursuivis pendant la période évaluée; elle tient compte du contexte ou des événements survenus pendant la période évaluée. Il s'agit également d'une occasion d'échanges sur les objectifs professionnels du cadre et sur les valeurs, la mission et les objectifs organisationnels.

- 6.3 La démarche d'appréciation de la contribution est également basée sur :
- Les valeurs du Cégep;
  - Le plan de travail du service, qui est lui-même déterminé en fonction du plan stratégique de développement et plus spécifiquement en regard des objectifs propres à sa direction.
- 6.4 Le cadre est rencontré par son supérieur immédiat au moins une fois par année, afin de réaliser le processus d'appréciation de sa contribution à partir des outils prévus à cette fin. Au début de chaque année, la personne évaluatrice et la personne évaluée conviennent des éléments qui feront l'objet de l'évaluation et d'échanges réguliers tout au long de l'année.
- 6.5 Pendant sa période de probation, une appréciation de la contribution du cadre a lieu aux six mois.
- 6.6 Les rapports d'appréciation de la contribution sont confidentiels. Seule la personne évaluée et ses supérieurs hiérarchiques sont autorisés à les consulter. L'ensemble des rapports sont remis à la Direction générale qui s'assure que ceux-ci soient déposés dans les dossiers des cadres.
- 6.7 La direction du Cégep consulte l'ACCL lors de l'élaboration ou de la révision du processus et des outils d'appréciation de la contribution.

## **7.0 PERFECTIONNEMENT**

- 7.1 Le développement professionnel et continu des cadres est une priorité pour la direction du Cégep. Chaque gestionnaire est responsable de son développement professionnel. La Direction des ressources humaines et les supérieurs immédiats soutiennent conjointement les cadres dans l'identification des besoins de développement, dans l'identification d'activités de perfectionnement ou de formation et dans la mise en œuvre des activités ou formations pour un groupe de cadres ou l'ensemble des cadres.
- 7.2 Le Cégep soutient les activités de perfectionnement suivantes, dans la mesure où elles répondent à un besoin reconnu par le supérieur immédiat : cours, crédités ou non, stages professionnels, colloques, congrès, séminaires, symposiums, ou toute autre activité pertinente.
- 7.3 À chaque année, aux fins du perfectionnement des cadres, la direction du Cégep réserve un montant équivalant à au moins 1 % de la masse salariale des cadres. La Direction des ressources financières informe la Direction des ressources humaines du montant disponible pour l'année donnée. Le solde éventuel de cette réserve est reporté à l'année suivante.
- 7.4 Après avoir reçu l'accord de son supérieur immédiat, le cadre intéressé soumet sa demande de perfectionnement à la Direction des ressources humaines selon les modalités prévues.
- 7.5 Dans le cadre du processus d'appréciation de la contribution, le cadre et son supérieur immédiat sont responsables d'identifier ensemble des moyens visant le développement des compétences de gestion du cadre et sa progression professionnelle (formations, mentorat, communautés de pratique, etc.).

## **8.0 VACANCES ET CONGÉS**

- 8.1 Le cadre a droit au nombre de jours de vacances selon les modalités prévues au Règlement.
- 8.2 Les jours de vacances annuelles sont pris à des dates convenues au préalable entre le cadre et son supérieur immédiat; ils ne peuvent s'accumuler d'une année à l'autre, à moins d'une entente à l'effet contraire avec son supérieur immédiat en vue d'un projet particulier.
- 8.3 Le cadre peut obtenir une libération sans perte de traitement, après avoir obtenu l'autorisation de son supérieur immédiat, pour participer à toute activité ou événement permettant le rayonnement du Cégep.
- 8.4 La Direction générale peut accorder au cadre un congé sans traitement selon les critères d'éligibilité prévus au Règlement.
- 8.5 Le cadre a droit aux congés fériés accordés aux autres catégories d'employés non enseignants; il a les mêmes congés sociaux que les autres membres du personnel.
- 8.6 Le cadre a droit à des congés de ressourcement après entente avec son supérieur immédiat, en fonction des balises établies à cet effet par la Direction générale.

## **9.0 MESURES DISCIPLINAIRES**

- 9.1 La direction du Cégep soutient le cadre aux prises avec des difficultés personnelles ou professionnelles. Cependant, pour une cause juste et suffisante qu'il lui incombe de démontrer, elle peut devoir prendre des mesures disciplinaires ou administratives à l'endroit d'un cadre. Ce dernier peut se faire accompagner par un représentant de l'ACCQ à l'occasion de toute rencontre à ce propos avec le supérieur immédiat et la Direction des ressources humaines.
- 9.2 À moins d'une faute grave, l'avis verbal ou écrit constitue la première mesure possible. Une rencontre entre le cadre et son supérieur immédiat est encouragée pour échanger sur la situation, les attentes et les pistes d'amélioration souhaitées.
- 9.3 En cas de récidive, et toujours à moins d'une faute grave, le supérieur immédiat ou la Direction générale informe le cadre, par écrit, de tout avertissement à son endroit et des améliorations attendues dans un délai raisonnable. Une copie de la lettre est versée au dossier du cadre concerné. S'il n'y a pas d'autre avertissement écrit porté au dossier du cadre, la lettre est retirée du dossier après 24 mois réellement travaillés, sauf pour les mesures liées aux violences à caractère sexuel (VACS).
- 9.4 La direction du Cégep peut rétrograder ou congédier un cadre pour des motifs justes et suffisants, et ce, à la suite des interventions précisées aux points 9.1, 9.2 et 9.3, à condition d'avoir accordé un délai raisonnable lui permettant de s'amender. Cependant, de manière générale, et sauf dans le cas d'un bris du lien de confiance, le Cégep ne peut rétrograder ou congédier un cadre sans lui avoir, au préalable et par écrit, fait des avertissements et indiqué clairement que la faute reprochée était susceptible d'entraîner un congédiement. Le délai entre les avertissements et le congédiement doit permettre au cadre de s'amender. Lorsque la direction du Cégep décide de congédier un cadre, il fournit à ce dernier, par écrit, les motifs et les faits allégués justifiant la rupture de son lien d'emploi; il informe la présidence de l'ACCL de sa décision, à moins que le cadre visé ne s'y oppose par écrit.

- 9.5 En cas de faute grave, la Direction générale peut suspendre, rétrograder ou congédier un cadre sans avis préalable. Elle fournit alors à ce dernier, par écrit, les motifs et les faits qui ont entraîné sa suspension, sa rétrogradation ou la rupture de son lien d'emploi; une copie de cette lettre est envoyée à la présidence de l'ACCL, à moins que le cadre visé ne s'y oppose par écrit.
- 9.6 Dans le cas d'une suspension, à moins qu'elle soit liée à des motifs disciplinaires ou à une faute grave, le traitement du cadre est maintenu pendant l'enquête. Une période de suspension, avec ou sans traitement, ne peut excéder trente jours.

## **10.0 MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE**

- 10.1 La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le conseil d'administration.
- 10.2 Toute modification au *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*, susceptible d'avoir un effet sur les conditions fixées par la présente politique, entraîne automatiquement une modification concordante de la présente politique.
- 10.3 Le conseil d'administration peut modifier la présente politique, après avoir consulté les membres de l'ACCL.
- 10.4 Le préambule et les annexes ne font pas partie de la présente politique.
- 10.5 La Direction générale est responsable de l'application de la présente politique.





## **ENTENTE SUR LA PERCEPTION DE LA COTISATION PROFESSIONNELLE**

### **Article 1. LES PARTIES À L'ENTENTE**

La présente entente est convenue entre le Cégep, représenté par la directrice générale ou le directeur général, et l'Association des cadres du Cégep Limoilou, représentée par sa présidente ou son président.

### **Article 2. PERCEPTION ET VERSEMENT DES COTISATIONS**

- 2.1 L'ACCL informe la Direction des ressources financières du taux de cotisation fixé par l'ACCQ; le taux entre en vigueur le 30<sup>e</sup> jour suivant l'avis de l'ACCL ou à une date ultérieure, fixée par l'ACCQ et communiquée au Cégep par l'ACCL.
- 2.2 La Direction des ressources financières prélève le montant de la cotisation due à l'ACCQ sur chacun des versements du traitement des cadres qui sont membres de l'Association. Les sommes perçues sont versées à chaque mois à l'ACCQ, accompagnées d'une liste des montants retenus pour chacun des cadres.
- 2.3 Les articles 2.1 et 2.2 s'appliquent mutatis mutandis à la cotisation fixée par l'ACCL.
- 2.4 Le montant total des cotisations perçues pour le compte de l'ACCQ est inscrit sur les formules T-4 et le Relevé 1, ou ce qui en tient lieu.

### **Article 3. MODIFICATION À L'ENTENTE**

Les parties peuvent convenir en tout temps de modifier cette entente.

**Fait et signé à Québec, ce X<sup>e</sup> jour de**

Pour l'Association des cadres,

Pour le Cégep,

---

Le président ou la présidente

---

La directrice générale ou le directeur général