

ANNEXES

Politique concernant la nomination, l'évaluation,
le renouvellement de mandat et la destitution des hors cadres

- Annexe 1 Étapes de sélection d'un hors cadre
- Annexe 2 Contexte réglementaire pour le renouvellement de mandat d'un hors cadre
- Annexe 3 Tableau des groupes ou instances à consulter
- Annexe 4 Exemple de questionnaire d'appréciation du rendement
Directeur général (*année 2006-2007*)
- Annexe 5 Exemple de rapport d'appréciation du rendement
Directeur général (*année 2006-2007*)
- Annexe 6 Exemple de questionnaire d'appréciation du rendement
Directeur des études (*année 2006-2007*)
- Annexe 7 Exemple de rapport d'appréciation du rendement
Directeur des études (*année 2006-2007*)

(Révision : février 2007)

Conseil d'administration

www.cdummond.qc.ca



Cégep
de Drummondville

Adoption : 1^{er} novembre 2005 (CA-05-11-01-13)
Mise à jour : février 2007

Afin d'alléger le texte, tous les termes qui renvoient à des personnes sont pris au sens générique. Ils ont à la fois la valeur du masculin et du féminin.

TABLE DES MATIÈRES

1	Principales étapes de sélection d'un hors cadre.....	5
2	Contexte réglementaire pour le renouvellement de mandat d'un hors cadre	6
3	Tableau des groupes ou instances à consulter.....	7
4	Exemple de questionnaire d'appréciation du rendement	
	Directeur général (<i>année 2006-2007</i>).....	8
	A Appréciation par rapport à son rôle de directeur général	8
	Appréciation par rapport au plan d'action et aux objectifs du directeur général pour l'année 2006-2007	9
	B Appréciation par rapport aux relations avec les différents intervenants	10
	C Appréciation par rapport aux habiletés professionnelles	10
	D Appréciation globale	12
	E Appréciation du processus et des outils.....	12
5	Exemple de rapport d'appréciation du rendement	
	Directeur général (<i>année 2006-2007</i>).....	13
	A Appréciation globale du comité d'évaluation	13
	B Commentaires du directeur général	13
	C Développement professionnel.....	13
	D Signatures	13
6	Exemple de questionnaire d'appréciation du rendement	
	Directeur des études (<i>année 2006-2007</i>)	14
	A Appréciation par rapport au plan d'action 2006-2007	14
	Appréciation par rapport à son rôle à la Direction des études	15
	B Appréciation par rapport aux relations avec les différents intervenants	16
	C Appréciation par rapport aux habiletés professionnelles	16
	D Appréciation globale	18
	E Appréciation du processus et des outils.....	18
7	Exemple de rapport d'appréciation du rendement	
	Directeur des études (<i>année 2006-2007</i>)	19
	A Appréciation globale du directeur général et du comité d'évaluation	19
	B Commentaires du directeur des études.....	19
	C Développement professionnel.....	19
	D Signatures	19

ANNEXE 1

PRINCIPALES ÉTAPES DE LA SÉLECTION D'UN HORS CADRE

- 1 Ouverture du concours par le CA, acceptation de l'échéancier de travail et nomination du comité de sélection.
- 2 Le comité de sélection prépare une ébauche du devis des conditions d'admissibilité, des critères de sélection et du profil de candidature recherchée (*une semaine*).
- 3 Consultation sur le devis proposé par le comité de sélection auprès des syndicats, de l'Association étudiante, de l'Association des cadres et de l'Association des parents (*deux semaines*).
- 4 Élaboration par le comité de sélection du devis final des conditions d'admissibilité, des critères de sélection et du profil de candidature recherchée suite aux consultations.
- 5 Consultation pour avis de la commission des études sur le devis final recommandé par le comité de sélection.
- 6 Adoption du devis des conditions d'admissibilité, des critères de sélection et du profil de candidature recherchée par le conseil d'administration.
- 7 Affichage à l'interne, dans le réseau collégial et dans les journaux (*deux à trois semaines*).
- 8 Préparation de la grille d'entrevue (*deux semaines*).
- 9 Choix des candidatures retenues pour les entrevues (*une semaine*).
- 10 Tenue des entrevues de sélection (*une semaine*).
- 11 Temps de battement pour examen plus approfondi, 2^e entrevue, tests, références, etc. (*une semaine*).
- 12 Établissement des conditions d'entrée en fonction ou autres conditions d'engagement avec le président du conseil ou le directeur général selon le cas (*une semaine*).
- 13 Consultation de la commission des études sur la candidature recommandée par le comité de sélection et rencontre de la personne pressentie.
- 14 Recommandation du comité de sélection et avis de la commission des études déposés au conseil d'administration, rencontre de la personne pressentie et décision du conseil sur l'embauche et les modalités relatives aux conditions de travail.

ANNEXE 2**CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE POUR LE RENOUVELLEMENT DE MANDAT D'UN HORS CADRE**

OBLIGATIONS SELON LE « *RÈGLEMENT DÉTERMINANT CERTAINES CONDITIONS DE TRAVAIL DES HORS CADRES DES COLLÈGES D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL* » :

- Art. 30 Le Collège doit donner au hors cadre un avis écrit d'au moins 30 jours avant d'entreprendre les procédures de renouvellement de son mandat.
- Art. 31 Le Collège doit fournir l'occasion au hors cadre de se faire entendre. À cet effet, le hors cadre est avisé de la date, de l'heure et du lieu où sera prise la décision en rapport avec le renouvellement de son mandat.
- Art. 32 Lorsque le Collège décide de renouveler ou de ne pas renouveler le mandat du hors cadre, un avis écrit d'au moins 90 jours précédant la date d'expiration de son mandat doit lui être donné.
- Art. 33 Lorsque le Collège renouvelle le mandat du hors cadre, la durée du mandat doit apparaître dans la résolution.
- Art. 34 Lorsque le Collège décide de ne pas renouveler le mandat du hors cadre, il communique à ce dernier, au moins 45 jours précédant la date d'expiration de son mandat, sa décision de maintenir ou de mettre fin à son lien d'emploi en lui indiquant :
- 1° s'il est réaffecté dans un poste disponible;
 - 2° s'il est désigné cadre excédentaire;
 - 3° s'il peut se prévaloir de l'une ou l'autre des mesures de fin d'emploi prévues au chapitre V.
- Art. 35 Malgré l'article 34, le hors cadre dont le mandat n'est pas renouvelé peut, dans tous les cas, se prévaloir de l'une ou l'autre des mesures de fin d'emploi prévues au chapitre V.
- Art. 36 Le Collège peut établir une procédure plus avantageuse pour le hors cadre que celle prévue à la présente section.

ANNEXE 4

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL (année 2006-2007)

CONFIDENTIEL

A APPRÉCIATION PAR RAPPORT À SON RÔLE DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Note : ① Inacceptable, ② Peu satisfaisant, ③ Satisfaisant, ④ Supérieur, ⑤ Exceptionnel,
NP Ne peut répondre.

1 Administration :

Appréciation

À titre de premier dirigeant, le directeur général est le pivot central autour duquel tourne tout le dynamisme de l'entreprise. Il en est également l'âme dirigeante et le premier responsable de la gestion et de l'évolution de l'établissement.

Quelle est votre appréciation de la façon dont cette responsabilité est assumée par le directeur général ?

① ② ③ ④ ⑤ NP

Rappel du profil et critères de sélection souhaités :

- Qualités personnelles axées sur l'éthique, la rigueur, le respect ainsi que l'ouverture; ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Leadership favorisant le travail d'équipe et priorisant la communication, l'écoute et la transparence; ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Capacité d'introduire et de planifier des changements Souhaités par l'organisation dans le respect d'une mémoire collective; ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Capacité de consolider les points forts de son personnel tout en assurant la stabilité de l'organisation; ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Capacité d'établir une vision concertée des divers intervenants internes et externes; ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Mobilisateur auprès du personnel et habile à promouvoir l'amélioration de la qualité des services; ① ② ③ ④ ⑤ NP

APPRÉCIATION PAR RAPPORT AU PLAN D'ACTION ET AUX OBJECTIFS DU
DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR L'ANNÉE 2006-2007

2 Chantiers du plan d'action :	Appréciation
• Nouvelle approche de prestation de services aux entreprises en lien avec la Commission scolaire des Chênes	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Développement des affaires étudiantes	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Planification de l'implantation du module de gestion du dossier de l'élève SOPHIA	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Expérimentation d'un projet de sensibilisation à la santé	① ② ③ ④ ⑤ NP
3 Objectifs institutionnels du directeur général :	Appréciation
• Encadrement et support à la nouvelle directrice des études	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Implantation des diverses facettes du RIF	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Élaboration de la planification stratégique 2007-2011	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Implantation des structures de communication autant à l'interne qu'à l'externe	① ② ③ ④ ⑤ NP
4 Objectifs personnels du directeur général :	
• Continuer sa participation à des organismes locaux	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Continuer son implication auprès des réseaux universitaires et du monde du travail	① ② ③ ④ ⑤ NP

Analyse du rendement par rapport aux objectifs 2006-2007:

Indiquez les principales raisons qui motivent votre appréciation ou qui pourraient expliquer que certains résultats ne soient pas atteints

B APPRÉCIATION PAR RAPPORT AUX RELATIONS AVEC LES DIFFÉRENTS INTERVENANTS

Note : ① Inacceptable, ② Peu satisfaisant, ③ Satisfaisant, ④ Supérieur, ⑤ Exceptionnel, NP Ne peut répondre.

	Appréciation
• avec le conseil d'administration	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec le comité exécutif	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec la régie de direction	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec les instances du personnel	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec les étudiants	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec le personnel	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec l'environnement externe	① ② ③ ④ ⑤ NP

Commentaires :

C APPRÉCIATION PAR RAPPORT AUX HABILITÉS PROFESSIONNELLES

Note : ① Inacceptable, ② Peu satisfaisant, ③ Satisfaisant, ④ Supérieur, ⑤ Exceptionnel, NP Ne peut répondre.

	Appréciation
1 Habiletés personnelles	
• Qualité humaine	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Respect	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Transparence	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Ouverture	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Intégrité	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Honnêteté	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Justice et équité	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Appartenance	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Dynamisme	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Imputabilité	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Orientation – réussite éducative	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Résilience	① ② ③ ④ ⑤ NP

2 Habiletés interpersonnelles

- Communication verbale
- Communication écrite
- Écoute
- Présentation de l'information
- Relations publiques
- Disponibilité
- Analyse et synthèse
- Éthique professionnelle
- Responsabilité
- Partenariat

Appréciation

- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP

3 Habiletés de gestion

- Travail d'équipe
- Leadership
- Flexibilité
- Gestion du stress personnel
- Engagement et rayonnement dans le milieu
- Respect des lois, politiques et procédures
- Efficacité et qualité
- Entrepreneurship
- Sensibilité au climat organisationnel

Appréciation

- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP

4 Habiletés stratégiques

- Vision
- Planification
- Résolution de problème
- Réalisation
- Évaluation
- Pensée systémique

Appréciation

- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP

Commentaires :

D APPRÉCIATION GLOBALE

Tenant compte de l'appréciation précédente, encercler la cote représentant votre appréciation globale du rendement du directeur général :

①	②	③	④	⑤
Inacceptable	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Supérieur	Exceptionnel

Commentaires :

E APPRÉCIATION DU PROCESSUS ET DES OUTILS

Avez-vous des commentaires sur le processus et l'outil d'évaluation utilisés?

ANNEXE 5**EXEMPLE DE RAPPORT D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT
DIRECTEUR GÉNÉRAL** *(année 2006-2007)***A APPRÉCIATION GLOBALE DU COMITÉ D'ÉVALUATION**

B COMMENTAIRES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- J'accepte cette appréciation
 Je suis en désaccord avec cette appréciation

C DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Suite à l'appréciation du rendement, spécifiez les points à développer et les moyens pour les développer.

Points à développer : connaissances, habiletés

Programme de développement : perfectionnement, conférences

D SIGNATURES

Le président du conseil d'administration

(date)

Le directeur général

(date)

ANNEXE 6

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DIRECTEUR DES ÉTUDES (année 2006-2007)

CONFIDENTIEL

A APPRÉCIATION PAR RAPPORT AU PLAN D'ACTION 2006-2007 DIRECTEUR DES ÉTUDES

Note : ① Inacceptable, ② Peu satisfaisant, ③ Satisfaisant, ④ Supérieur, ⑤ Exceptionnel,
NP Ne peut répondre.

1 Administration :

Appréciation

À titre de responsable des programmes d'études et de l'ensemble des services, des ressources et des activités reliés à l'apprentissage et à l'enseignement, le directeur des études doit mettre en place les conditions favorisant le développement et la réalisation des projets de son secteur.

- Quelle est votre appréciation de la façon dont cette responsabilité est assumée par le directeur des études ? ① ② ③ ④ ⑤ NP

2 Projets institutionnels sous sa direction :

Appréciation

- Développement de la carte des programmes ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Actualisation de la politique de recherche ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Réussite éducative : Développement d'approches d'accueil et de soutien à la persévérance ① ② ③ ④ ⑤ NP
- *Élaboration d'une politique de gestion des programmes d'études* ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Évaluation de l'efficacité de la PIEA ① ② ③ ④ ⑤ NP
- Élaboration d'un plan triennal de perfectionnement et de soutien à l'intégration des TICE dans les pratiques pédagogiques ① ② ③ ④ ⑤ NP

APPRÉCIATION PAR RAPPORT À SON RÔLE À LA DIRECTION DES ÉTUDES

Note : ① Inacceptable, ② Peu satisfaisant, ③ Satisfaisant, ④ Supérieur, ⑤ Exceptionnel,
NP Ne peut répondre

- | LEADER : | Appréciation |
|--|---------------------|
| Joue un rôle mobilisateur à l'intérieur de l'équipe, démontre un leadership de compétence et révèle des qualités de rassembleur | ① ② ③ ④ ⑤ NP |
| VISIONNAIRE : | |
| Définit les orientations et objectifs de sa direction en fonction des besoins du milieu, possède une vision globale du secteur de la pédagogie et est capable d'initier et d'entretenir les partenariats fonctionnels et la concertation | ① ② ③ ④ ⑤ NP |
| GESTIONNAIRE : | |
| Favorise la gestion participative, le travail d'équipe, établit le plan d'action de son service, en supervise la réalisation dans le respect des processus de travail et sait contrôler et apprécier les résultats | ① ② ③ ④ ⑤ NP |

Analyse du rendement par rapport aux objectifs 2006-2007 :

Indiquez les principales raisons qui motivent votre appréciation ou qui pourraient expliquer que certains résultats ne soient pas atteints

B APPRÉCIATION PAR RAPPORT AUX RELATIONS AVEC LES DIFFÉRENTS INTERVENANTS

Note : ① Inacceptable, ② Peu satisfaisant, ③ Satisfaisant, ④ Supérieur, ⑤ Exceptionnel, NP Ne peut répondre.

	Appréciation
• avec la commission des études	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec le conseil d'administration	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec le comité exécutif	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec la régie de direction	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec la régie pédagogique (cadres du service)	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec les instances du personnel (syndicats et association)	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec les étudiants	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec le personnel	① ② ③ ④ ⑤ NP
• avec l'environnement externe	① ② ③ ④ ⑤ NP

Commentaires :

C APPRÉCIATION PAR RAPPORT AUX HABILITÉS PROFESSIONNELLES

Note : ① Inacceptable, ② Peu satisfaisant, ③ Satisfaisant, ④ Supérieur, ⑤ Exceptionnel, NP Ne peut répondre.

	Appréciation
1 Habiletés personnelles	
• Qualité humaine	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Respect	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Transparence	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Ouverture	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Intégrité	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Honnêteté	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Justice et équité	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Appartenance	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Dynamisme	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Imputabilité	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Orientation – réussite éducative	① ② ③ ④ ⑤ NP
• Résilience	① ② ③ ④ ⑤ NP

2 Habiletés interpersonnelles

- Communication verbale
- Communication écrite
- Écoute
- Présentation de l'information
- Relations publiques
- Disponibilité
- Analyse et synthèse
- Éthique professionnelle
- Responsabilité
- Partenariat

Appréciation

- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP

3 Habiletés de gestion

- Travail d'équipe
- Leadership
- Flexibilité
- Gestion du stress personnel
- Engagement et rayonnement dans le milieu
- Respect des lois, politiques et procédures
- Efficacité et qualité
- Entrepreneurship
- Sensibilité au climat organisationnel

Appréciation

- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP

4 Habiletés stratégiques

- Vision
- Planification
- Résolution de problème
- Réalisation
- Évaluation
- Pensée systémique

Appréciation

- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP
- ① ② ③ ④ ⑤ NP

Commentaires :

D APPRÉCIATION GLOBALE

Tenant compte de l'appréciation précédente, encerclez la cote représentant votre appréciation globale du rendement du directeur des études :

①	②	③	④	⑤
Inacceptable	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Supérieur	Exceptionnel

Commentaires :

E APPRÉCIATION DU PROCESSUS ET DES Outils

Avez-vous des commentaires sur le processus et l'outil d'évaluation utilisés?

ANNEXE 7**EXEMPLE DE RAPPORT D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT
DIRECTEUR DES ÉTUDES** *(année 2006-2007)***A APPRÉCIATION GLOBALE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU COMITÉ D'ÉVALUATION**

B COMMENTAIRES DU DIRECTEUR DES ÉTUDES

- J'accepte cette appréciation
 Je suis en désaccord avec cette appréciation

C DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Suite à l'appréciation du rendement, spécifiez les points à développer et les moyens pour les développer.

Points à développer : connaissances, habiletés

Programme de développement : perfectionnement, conférences

D SIGNATURES

Le directeur général

(date)

Le directeur des études

(date)