



POLITIQUE CONCERNANT LA NOMINATION ET LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL DE CADRE

Adoption : Résolution XXIV du Conseil provisoire de la CSDM du 3 juin 1998	Modification :
---	-----------------------

1- OBJECTIFS

Les politiques ont été conçues en tenant compte des objectifs suivants:

- a) assurer à la Commission le nombre requis d'employés de cadre;
- b) choisir les candidats les mieux qualifiés pour les postes à remplir;
- c) utiliser pleinement et au mieux les employés dont la Commission dispose;
- d) fournir aux employés l'occasion de développer leur potentiel au maximum;
- e) restreindre les frais d'administration au niveau le plus bas possible, tout en appliquant une politique de recrutement efficace.

2- POLITIQUE DE NOMINATION

La politique de nomination s'énonce comme suit:

"nommer à des postes de cadres les candidats dont les qualités et l'expérience répondent le plus avantageusement aux besoins de la Commission".

Les premières considérations pour l'engagement ou la nomination d'un cadre porteront sur les qualifications du candidat en regard des exigences de la fonction.

A- Conditions d'admission à un concours

Pour chacun des postes de cadres, la Commission se réfère aux critères d'admissibilité définis dans le *Règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs du ministère de l'Éducation* : critères qui sont centrés sur la préparation académique et l'expérience qui doivent être considérées comme un strict minimum. Ces critères sont déterminés en fonction des exigences du poste à combler. Ces exigences doivent être posées avec la plus grande prudence; des exigences trop faibles peuvent avoir pour résultat une diminution de la qualité du personnel de cadre et des services offerts; des exigences trop fortes augmentent indûment les frais d'administration, menacent l'équilibre de la politique salariale et privilégient des candidats qui risquent de perdre intérêt rapidement.

a) Préparation académique

Quant à ce premier critère, la Commission s'en remet strictement à ce qui est mentionné dans le Règlement sur les conditions d'emploi des administrateurs du ministère de l'Éducation.

Tenant compte de l'évolution de notre société, du nombre croissant de candidats disponibles possédant une formation supérieure, comme du nombre élevé de spécialistes qu'elle possède, la Commission exige de ses cadres une formation universitaire. De plus cette formation académique doit être appropriée au domaine de la fonction.

b) Expérience

C'est un droit de gérance essentiel à une saine administration de quantifier et de qualifier l'expérience requise en fonction de ses besoins.

L'expérience n'a pas besoin d'être de longue durée si elle est pertinente et progressive et si sa variété indique davantage une préoccupation de perfectionnement qu'une tendance à l'instabilité.

B- Bassins de recrutement

En conséquence des critères précédemment énoncés, nous pouvons identifier nos bassins de recrutement comme suit:

Niveau hors-cadre

a) *Directeur général*

Il est du ressort du Conseil des commissaires d'établir les conditions d'admission à un tel poste.

b) *Directeur général adjoint*

Formation universitaire exigeant un minimum de seize (16) ans de scolarité (diplôme universitaire de 1^{er} cycle ou l'équivalent). Expérience d'au moins trois (3) ans au niveau 1 ou 2 de cadre, directement reliée à la fonction à remplir ou l'équivalent.

1^{er} niveau de gestion
directeur de service, directeur de regroupement

Formation universitaire exigeant un minimum de seize (16) ans de scolarité (diplôme universitaire de 1^{er} cycle ou l'équivalent). Expérience d'au moins

trois (3) ans au niveau 1 ou 2 de cadre ou au niveau 1 de direction d'école, directement reliée à la fonction à remplir ou l'équivalent.

2ème niveau de gestion

Classification C-1 à C-4

Formation universitaire exigeant un minimum de seize (16) ans de scolarité (diplôme universitaire de 1^{er} cycle ou l'équivalent). Expérience de trois (3) ans de type cadre ou de cinq (5) ans de type professionnel. L'expérience doit être directement reliée à la fonction à remplir ou l'équivalent.

C- Conditions d'admission au poste

Ces conditions, qui seront vérifiées au moment de l'entrevue, sont les suivantes:

- dynamisme: le candidat doit apporter une nouvelle vigueur à la fonction, être capable de remettre en question des pratiques établies, capable d'envisager de s changements profitables et de les opérationnaliser d'une façon compétente;
- motivation: la Commission doit recruter des employés enthousiastes, soucieux d'apporter une contribution, conscients de défis de la fonction, confiants, ambitieux et capables de percevoir et de réaliser le projet éducatif de la CSDM;
- aptitude à communiquer: cette aptitude très importante pour un cadre est à la base même du leadership, de l'influence, de l'efficacité et de l'action;
- aptitude à motiver ses subordonnés: il ne suffit pas que le candidat lui-même soit enthousiaste et bien motivé, il doit être apte à communiquer son enthousiasme à ses subordonnés;
- leadership: plus le candidat est jeune, plus il est difficile d'évaluer ses possibilités de ce côté. Dans la plupart des cas, on doit discerner cette aptitude d'une manière indirecte par l'observation de son comportement, de sa présentation et surtout à travers ses activités de travail et de loisirs. On trouve souvent cette qualité associée à un certain niveau d'excellence des réalisations d'un individu;
- potentiel: la Commission doit tendre constamment à recruter pour une fonction donnée celui ou celle qui possède le potentiel requis pour atteindre un niveau supérieur au poste à combler. Cette façon d'agir assure la préparation continue d'une relève de qualité.

D- Probation

1- Permanence

Tout nouveau cadre engagé par la Commission est considéré employé régulier après une période réussie d'un (1) an de service. Dès qu'il a acquis ce nouveau statut, la Commission considère que son engagement a commencé effectivement à la date de son entrée en fonction.

2- Confirmation de poste

Promotion - mutation

Tout employé de la Commission promu ou muté ne sera confirmé dans son nouveau poste qu'après une période de probation réussie d'un (1) an.

3- Principes généraux

Pour la personne nouvellement engagée ou promue à un poste cadre, la période de probation doit être l'occasion de s'intégrer à son nouveau milieu de travail et d'établir la preuve de sa compétence.

La période de probation venant compléter le processus d'engagement, de promotion ou de mutation, le supérieur immédiat aura donc un double rôle très important à jouer en regard du probaniste:

- il devra être attentif aux besoins de son nouvel employé et voir à ce que le milieu de travail lui apporte l'aide nécessaire pour lui permettre de réaliser de façon active et personnelle son intégration;
- il sera responsable de l'appréciation du rendement de l'employé en probation. Il veillera à ce que les données recueillies durant la période de probation soient de nature à permettre une évaluation équitable du rendement du probaniste en regard des exigences de sa fonction.

4- Dispositions particulières

Toute période d'absence s'ajoute à la durée de la période de probation.

Suite à une recommandation du supérieur immédiat durant la période de probation, la Commission peut mettre fin à l'emploi d'un nouvel engagé sur un avis de vingt (20) jours ouvrables ou relocaliser un employé promu ou muté dans son poste antérieur (s'il est vacant) ou dans un poste équivalent. Cette décision ne peut faire l'objet d'une contestation de la part de son Association.

Exceptionnellement, la Commission pourra prolonger la période de probation.

3- POLITIQUE DE RECRUTEMENT

Relocalisation

Avant de procéder à l'appel à la mutation et à l'affichage, nous appliquerons la politique de réaffectation du personnel de cadre en disponibilité.

1^{ère} étape: appel à la mutation

La Commission désire faciliter les mutations et les transferts latéraux de son personnel de cadre, considérant ces déplacements comme une source d'une nouvelle motivation et l'occasion d'un enrichissement de l'expérience acquise.

Cet appel à la mutation se fera parmi les personnes occupant un poste de même niveau hiérarchique et de même classification.

Les candidats intéressés et répondant aux exigences de la fonction seront alors reçus par le comité de sélection formé tel que prévu dans la procédure de sélection.

2^{ème} étape:

A- affichage interne

Tout poste vacant sera soumis obligatoirement à l'affichage interne. L'avis du concours devra contenir les éléments suivants:

- un résumé des principales attributions de la fonction;
- les critères d'admissibilité;
- l'échelle de traitement;
- l'échéance du concours (aucune candidature ne sera acceptée après la date d'échéance).

Avantages

La sélection interne offre les avantages suivants: une observation plus longue et une connaissance des candidats minimisent les risques d'échec; la période d'apprentissage et d'adaptation est moins longue; le candidat est généralement mieux accepté. Ces avantages prennent plus d'importance à mesure que l'on monte dans l'échelle des postes à combler.

De plus, une politique de promotion interne est indispensable pour répondre au besoin de valorisation de l'employé, pour lui permettre de développer ses possibilités, l'encourager à un meilleur rendement et entretenir chez lui un souci de perfectionnement. Les effets d'une telle politique se traduisent par une plus grande stabilité et un meilleur moral dans l'ensemble du personnel.

Conditions

Une politique de promotion interne appliquée globalement et sans discernement peut verser dans la facilité des promotions par ancienneté (aux dépens de la compétence) ou dans des promotions-récompenses. Elle génère un "in-breeding" stérilisant et une certaine sclérose des structures et des modes d'opération.

Pour éviter ces écueils, servir les intérêts de la Commission et répondre en même temps aux besoins du personnel, il est indispensable d'assortir cette politique de certaines conditions:

- ne pas perdre de vue la politique générale de nomination;
- faire connaître et respecter la politique et les procédures de nomination;
- appuyer la politique de nomination sur un solide système d'appréciation et un bon programme de formation des cadres;
- utiliser les transferts latéraux comme moyen de développement des cadres.

B- affichage externe

Responsabilité

La responsabilité de décider de l'affichage (interne seulement ou interne et externe) est indissociable de la responsabilité de décider de la nomination. Conséquemment, l'option du mode de recrutement fera l'objet d'une décision:

- du Conseil des commissaires : pour les hors-cadres et les cadres de niveau 1,
- du Comité exécutif : tous les autres cadres.

Justification

Il peut, occasionnellement, être utile de recruter à l'extérieur:

- parce que les structures de la base ne produisent pas le personnel spécialisé dont la Commission a besoin dans certains domaines;
- pour permettre une évaluation comparée des candidats de l'intérieur et des candidats de l'extérieur;
- pour introduire un élément neuf dans une équipe trop fortement homogène.