



Cégep de Victoriaville

Règlements et politiques

Date d'approbation 2009.09.21	N° de résolution R09-10-04
Date modification	N° de résolution
Date d'abrogation	N° de résolution

**POLITIQUE D'ÉVALUATION DU
PERSONNEL PROFESSIONNEL**

(Politique numéro 20)



TABLE DES MATIÈRES

1.0	Préambule	1
2.0	Champ d'application	1
3.0	Orientations	1
4.0	Buts	2
5.0	Procédure	2
5.1	Fréquence des rencontres	2
5.2	Cycle d'évaluation	2
5.3	Utilisation et accès aux résultats d'évaluation	3
6.0	Partage des responsabilités	4
6.1	Supérieur immédiat	4
6.2	Supérieur hiérarchique	4
6.3	Personnel professionnel	4
6.4	Service des ressources humaines	4
7.0	Entrée en vigueur	4
	Glossaire	5
	Annexes	



POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL

1.0 Préambule

La présente politique reconnaît que les ressources humaines représentent l'actif le plus important qui personnalise et dynamise le fonctionnement et le développement du Cégep en lui permettant de se démarquer.

En lien avec les orientations stratégiques du Cégep, la politique d'évaluation du personnel professionnel revêt un caractère formatif et s'inscrit dans un contexte de gestion participative. Elle s'articule autour des principes reconnus dans la *Politique de gestion des ressources humaines*, adoptée par le conseil d'administration :

« Le Cégep privilégie la communication interpersonnelle permettant de faire connaître les tâches et activités reliées à chaque fonction et de reconnaître la contribution du personnel dans la réalisation de leurs responsabilités.

L'évaluation du rendement détermine, s'il y a lieu, les besoins de perfectionnement ou l'exploration de pistes de cheminement de carrière, dans la recherche d'une optimisation des activités du travail et de la mobilisation du personnel. »

La mise en place de cette démarche d'évaluation du personnel professionnel est inspirée avant tout par la conviction que ces activités contribuent grandement à la réalisation des objectifs de notre organisation tout en favorisant le développement professionnel, la satisfaction au travail et la valorisation du personnel. Cette politique est conçue dans la perspective d'une amélioration constante des processus de travail et pour assurer la qualité des services offerts.

2.0 Champ d'application

La *Politique d'évaluation du personnel professionnel* s'applique à toutes les personnes salariées de cette catégorie de personnel.

3.0 Orientations

L'évaluation du personnel engage conjointement les supérieurs immédiats et le personnel professionnel. Les premiers ont la responsabilité d'amorcer le processus, de l'intégrer à la gestion courante et de mettre en place les conditions et le soutien nécessaires pour atteindre les objectifs et les attentes convenus. Les personnes professionnelles, quant à elles, participent à toutes les étapes du cycle et sont responsables de leur contribution dans l'atteinte des objectifs et des attentes. Cette gestion de l'évaluation prend en considération le corps d'emploi et les éléments de contexte pouvant influencer l'atteinte des objectifs formulés en début de cycle.



4.0 Buts

De façon générale, cette politique vise à reconnaître la contribution de son personnel professionnel comme un atout indispensable à la qualité des services offerts par le Cégep.

Plus particulièrement, les activités d'évaluation du personnel professionnel sont établies de façon à :

- clarifier les attentes tant au niveau du rôle, des mandats, que de la manière de les exercer et de l'orientation à privilégier;
- encourager la responsabilisation dans le travail;
- favoriser une communication réciproque constructive entre les membres du personnel et les supérieurs immédiats;
- permettre une évaluation formative objective et formelle du personnel professionnel, établie en fonction d'indices de mesure identifiés conjointement et du contexte de réalisation;
- établir les besoins de perfectionnement et favoriser le développement professionnel;
- contribuer à la réalisation des objectifs institutionnels;
- maintenir un personnel qualifié et compétent en privilégiant une démarche formative.

5.0 Procédure

5.1 Fréquence des rencontres

Pour le personnel régulier, l'évaluation s'exerce chaque année selon un processus en continu. Pour des fins pratiques, le supérieur immédiat considère un cycle d'évaluation défini sur une base d'activités annuelles (minimum de 2 fois/année).

Également, en respect des exigences de conditions de travail spécifiques, le cycle d'évaluation pour le personnel professionnel temporaire s'ajuste à la durée de l'engagement (au début, en cours et à la fin).

5.2 Cycle d'évaluation

5.2.1 Première étape : identification des objectifs et des attentes

Lors d'une rencontre formelle, distincte des activités de suivi habituelles, le supérieur immédiat établit avec la personne professionnelle des objectifs pour la période d'évaluation et échange avec la personne professionnelle en regard des attentes et du plan d'action de leur service.

L'identification des attentes et des éléments d'évaluation est convenue et consignée par écrit, établissant les indices permettant de constater et de mesurer les résultats. **(Annexe I)**



5.2.2 Deuxième étape : ajustement et suivi au besoin

Cette rencontre est facultative. Elle est prévue à la politique dans les cas où le supérieur immédiat ou la personne évaluée jugent nécessaire de revoir les objectifs identifiés en début de cycle. Cette révision peut faire suite à des éléments de contexte externe ou à tout autre facteur risquant d'entraver l'atteinte des résultats anticipés.

5.2.3 Troisième étape : évaluation

Au cours de cette rencontre, le supérieur immédiat communique à la personne professionnelle son évaluation globale du travail réalisé. Si elle le juge nécessaire, la personne professionnelle peut aussi procéder à une autoévaluation en utilisant les outils prévus à la politique. Le supérieur et la personne professionnelle échangent leur point de vue et peuvent convenir d'actions spécifiques dont le perfectionnement. Ce perfectionnement peut viser le développement de nouvelles compétences, répondre à un besoin spécifiquement identifié ou favoriser l'atteinte des objectifs.

Le supérieur immédiat procède à la rédaction finale du rapport d'évaluation. Ce rapport constitue le jugement porté par le supérieur immédiat sur le degré d'atteinte des objectifs confiés à la personne professionnelle; ce jugement prend en compte les données de la rencontre intervenue avec la personne évaluée.

À partir de la deuxième année du cycle d'évaluation, les étapes 1 et 3 peuvent se dérouler dans le cadre de la même rencontre.

5.3 Utilisation et accès aux résultats d'évaluation

Le rapport final de l'évaluation formative est conservé par le supérieur immédiat et une copie est transmise à la personne évaluée. Dans le cas où la personne professionnelle a complété une fiche d'autoévaluation, celle-ci peut également être consignée à son dossier. Le supérieur hiérarchique peut accéder en tout temps au rapport final.

Bien que cette politique, sa procédure d'application et ses outils soient utilisés à des fins formatives, le Cégep ne renonce aucunement à son droit, balisé par le cadre légal et réglementaire connu, d'entreprendre des démarches administratives à l'égard d'une personne professionnelle. À cet effet, celle-ci en est dûment informée en début de processus. Les outils d'évaluation proposés à l'annexe 1 pourront être utilisés à ces fins.



6.0 Partage des responsabilités

6.1 Supérieur immédiat

Le supérieur immédiat désigné comme étant chargé de l'évaluation amorce le cycle d'évaluation et veille à assurer à chaque personne évaluée une rétroaction sur le niveau d'atteinte des objectifs et des attentes établis. De plus, il identifie les progrès réalisés et, s'il y a lieu, les éléments à améliorer ainsi que les moyens d'y parvenir.

Le supérieur immédiat prend les actions requises afin de donner suite à toute autre mesure convenue dans le cadre du cycle d'évaluation.

6.2 Supérieur hiérarchique

Le supérieur hiérarchique gère l'évaluation du personnel de son service; il se tient informé des activités réalisées tout au long du cycle et intervient lorsque requis.

6.3 Personnel professionnel

Le personnel professionnel s'engage activement dans toutes les étapes prévues dans le cycle d'évaluation c'est-à-dire la détermination des objectifs, sa contribution à leur atteinte. Il se prépare à chaque étape du cycle pour faire valoir son point de vue et discuter des éléments entourant son évaluation.

6.4 Service des ressources humaines

La direction des ressources humaines s'assure de l'application de la politique. Elle joue un rôle-conseil auprès de tous les services dans le processus d'évaluation et les appuis dans leurs actions. Elle intervient au besoin pour apporter le support requis aux supérieurs et au personnel professionnel.

7.0 Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur dès son adoption par le conseil d'administration.

La présente politique devra faire l'objet d'une révision deux ans après son adoption.



GLOSSAIRE

DÉFINITION DES TERMES UTILISÉS DANS LA POLITIQUE ET LES OUTILS

- OBJECTIF : Résultat à atteindre en fonction du plan de travail annuel du service.
- ATTENTE : Précision sur des objectifs du service, des mandats, des rôles au sein du service.
- COMPÉTENCE : Ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour accomplir des tâches diverses et complexes.
- INDICE DE MESURE : Information ou ensemble d'informations servant d'outils d'aide à la décision en permettant à la personne professionnelle et à son supérieur immédiat de mieux apprécier une situation spécifique. Ces données, qui peuvent être de nature qualitative ou quantitative, permettent d'évaluer le niveau d'atteinte d'un résultat escompté.



FICHE D'ÉVALUATION PERSONNEL PROFESSIONNEL

SUIVI DU CYCLE D'ÉVALUATION

PERSONNE ÉVALUÉE : _____

CORPS D'EMPLOI : _____

ANNÉE : _____

SUPÉRIEUR IMMÉDIAT : _____

CORPS D'EMPLOI : _____

PREMIÈRE ÉTAPE

SIGNATURE DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

DATE

SIGNATURE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

DATE

DEUXIÈME ÉTAPE (Au besoin)

SIGNATURE DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

DATE

SIGNATURE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

DATE

TROISIÈME ÉTAPE

SIGNATURE DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

DATE

SIGNATURE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

DATE

- ✓ *Original conservé par le supérieur immédiat*
- ✓ *Copie conforme à la personne professionnelle*



**FICHE D'ÉVALUATION
PERSONNEL PROFESSIONNEL**

1- PREMIÈRE ÉTAPE Identification des objectifs et des attentes

1.1 OBJECTIFS À ATTEINDRE PAR LA PERSONNE PROFESSIONNELLE (VOIR L'ANNEXE 2)

Indices de mesure :

1.2 ATTENTES SIGNIFIÉES PAR LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

Indices de mesure :

1.3 COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (VOIR L'ANNEXE 3)

Moyens proposés :

1.4 BESOINS EXPRIMÉS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES

1.5 REMARQUES DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

1.6 REMARQUES DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT



FICHE D'ÉVALUATION PERSONNEL PROFESSIONNEL

2- DEUXIÈME ÉTAPE (Au besoin) : Ajustement et suivi

2.1 NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS

2.2 NIVEAU DE RÉALISATION DES ATTENTES

2.3 ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES RÉALISÉES

2.4 ÉLÉMENTS POSITIFS À SOULIGNER

2.5 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

2.6 SOLUTIONS PROPOSÉES

2.7 REMARQUES DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

2.8 REMARQUES DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT



**FICHE D'ÉVALUATION
PERSONNEL PROFESSIONNEL**

3- TROISIÈME ÉTAPE : Évaluation¹

3.1 BILAN D'ATTEINTE DES OBJECTIFS

3.2 BILAN DE LA RÉALISATION DES ATTENTES

3.3 BILAN DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES RÉALISÉES

3.4 ÉLÉMENTS POSITIFS À SOULIGNER

3.5 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

3.6 SOLUTIONS PROPOSÉES

3.7 REMARQUES DE LA PERSONNE ÉVALUÉE

3.8 REMARQUES DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

¹ Ce document peut servir à la personne professionnelle à des fins d'auto-évaluation.

FORMULATION DES OBJECTIFS**FORMULATION DES OBJECTIFS**

La politique d'évaluation du personnel professionnel repose en grande partie sur la qualité des objectifs définis et sur leur lien avec les objectifs organisationnels. Il est important, par souci de cohérence, que les objectifs individuels soient définis à partir des objectifs du service qui découlent eux-mêmes des objectifs organisationnels.

Afin d'aider le travail du supérieur immédiat et de la personne professionnelle dans l'établissement des objectifs, le tableau suivant permet de baliser la rédaction de ceux-ci.

<i>CARACTÉRISTIQUES D'UN OBJECTIF</i>	
Caractéristique	Définition
PARTICULIER	Il doit être précis, exprimé clairement et sans équivoque. Il ne doit jamais décrire un résultat vague et imprécis.
MESURABLE / OBSERVABLE	L'évaluateur et l'évalué doivent pouvoir mesurer le degré de réalisation de l'objectif. Ce degré de réalisation peut être d'ordre quantitatif (ex. : nombres, pourcentage) ou d'ordre qualitatif (ex. : comportements observables).
RÉALISABLE / RÉALISTE	Il doit tenir compte des ressources disponibles et des contraintes de l'environnement dans lequel il est réalisé.
SITUÉ DANS LE TEMPS	Il doit comporter une date d'échéance et un délai de réalisation précis.
CONTRÔLABLE / MAÎTRISABLE	Il doit être relié aux responsabilités de l'évalué. L'évalué doit avoir le pouvoir décisionnel nécessaire à la réalisation de ses objectifs sans toutefois ignorer la notion d'interdépendance entre ses objectifs et ceux de ses collègues.
MOTIVANT	Il doit représenter un défi. Il doit être ni trop facile, ni trop difficile à atteindre.
UTILE	Il doit être rattaché au plan de travail du collègue et aux plans d'action du service.

GUIDE DES COMPÉTENCES ET DES COMPORTEMENTS

GUIDE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET DES COMPORTEMENTS OBSERVABLES

Sans vouloir s’y limiter mais pour guider le travail d’identification d’attentes à réaliser et de compétences à développer, ce référentiel de compétences communes à tous les corps d’emploi professionnels peut être utilisé, au besoin, par le supérieur immédiat et la personne professionnelle en évaluation. Chaque compétence professionnelle est reliée à des comportements observables à partir desquels des indices de mesure peuvent être identifiés.

<i>COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES</i>	
Compétences particulières	Comportements observables
<p><i>PLANIFICATION / ORGANISATION</i></p> <p>Réalise des objectifs, prévoit les étapes à accomplir, la séquence et la façon, compte tenu des ressources disponibles, du temps et des contraintes propres à ses activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulte les personnes concernées de l’interne ou de l’externe pour connaître leurs besoins. ✓ Fixe des objectifs en termes de résultats à atteindre, en accord avec ceux du collège. ✓ Établit un ordre logique de priorité des résultats à produire selon les besoins. ✓ Élabore des plans d’action soignés et approfondis avant d’entreprendre les activités. ✓ Conseille la direction dans l’évaluation des besoins, la fixation d’objectifs et le développement des projets. ✓ Identifie les différents outils et ressources nécessaires à l’atteinte des résultats. ✓ S’assure de la disponibilité des ressources humaines. ✓ Répartit le travail adéquatement selon les fonctions. ✓ Distribue les responsabilités correspondantes. ✓ Assigne les ressources pertinentes aux différents travaux.
<p><i>GESTION DE PROJET</i></p> <p>Planifie, organise et coordonne toutes les activités d’un projet sous sa responsabilité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établit conjointement avec les personnes concernées, l’échéancier des travaux et les moyens de contrôle nécessaires à la réussite du projet. ✓ Planifie en fonction du temps des ressources disponibles et des contraintes. ✓ Obtient la collaboration des personnes concernées et les mobilise. ✓ Supervise les travaux réalisés par des équipes multidisciplinaires.



GUIDE DES COMPÉTENCES ET DES COMPORTEMENTS

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifie la progression et ajuste son plan de travail en fonction des événements. ✓ Influence les personnes concernées par le projet et les informe régulièrement de la progression. ✓ Évalue la réalisation du projet en terme de qualité, degré de progression et de conformité avec les pratiques.
<p><i>COMMUNICATION ÉCRITE</i></p> <p>Transmet par écrit des idées, des renseignements ou des directives de façon structurée, claire et dans une variété de styles de communication, le tout selon les règles de l'art.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assure de sa compréhension de l'objectif du message. ✓ Adapte le style de son message selon l'objectif et la clientèle visée. ✓ S'exprime clairement et de façon structurée. ✓ S'assure que le message écrit soit en conformité avec les règles de syntaxe, d'orthographe et de grammaire.
<p><i>COMMUNICATION ORALE</i></p> <p>Transmet oralement des idées, des renseignements ou des directives de façon claire et structurée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Structure ses messages de façon à être compris. ✓ Transmet des messages complets. ✓ Met en évidence l'essentiel de son message. ✓ Va droit au but, s'exprime en peu de mots. ✓ Vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs. ✓ Adapte ses communications au langage des vis-à-vis.
<p><i>TRAVAIL D'ÉQUIPE</i></p> <p>Contribue au fonctionnement d'une équipe, utilise les ressources de l'équipe et suscite une interrelation entre ces dernières.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Donne ses opinions, avis ou conseils, selon le cas. ✓ Fais appel aux autres. ✓ Accepte de collaborer auprès d'autres services. ✓ Propose des modes de fonctionnement du service. ✓ Contribue à favoriser de la synergie au sein du service. ✓ Se rallie à l'opinion générale. ✓ Anime, au besoin, les travaux des équipes de travail



GUIDE DES COMPÉTENCES ET DES COMPORTEMENTS

<i>COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES</i>	
Compétences particulières	Comportements observables
<p><i>INNOVATION ET CRÉATIVITÉ</i></p> <p>Propose et initie des idées nouvelles dans la réalisation des travaux confiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remet en question les méthodes de fonctionnement actuelles. ✓ Modifie un ou des éléments de la situation ou du problème. ✓ Identifie des solutions nouvelles afin d'améliorer le fonctionnement du travail ou de la qualité des services. ✓ Présente ses idées. ✓ Se tient au courant des recherches, des innovations et des changements dans son secteur d'activités.
<p><i>AUTONOMIE</i></p> <p>Nécessite peu de supervision; résout les problèmes par ses propres moyens et, le cas échéant, demande conseil ou se documente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Met en valeur toute son expertise et toutes ses expériences avant de demander de l'aide. ✓ Accepte l'imputabilité de ses propres actions. ✓ Accomplit son travail dans le cadre des limites d'autorité définies. ✓ Résout des problèmes de son propre chef. ✓ Informe de façon périodique sur le degré de réalisation des mandats.
<p><i>MOTIVATION</i></p> <p>Fournit des efforts soutenus lorsque nécessaire, tout en produisant les résultats escomptés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prend les moyens nécessaires pour mener à terme un travail de qualité. ✓ Maintient son niveau d'efficacité du début jusqu'à la fin d'un travail. ✓ Cherche toujours à aller plus loin malgré les difficultés rencontrées. ✓ Recherche de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités. ✓ Persévère dans la réalisation de tâches complexes. ✓ Démontre de l'enthousiasme, le goût de l'effort et du travail bien fait.