

POLITIQUE D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION

(Politique numéro 42)

Table des matières

Préambule	3
1. Champ d'application	3
2. Orientations	3
3. Procédure	4
3.1 Cycle d'appréciation de la contribution	4
3.1.1 Première étape : préparation de la rencontre	4
3.1.2 Deuxième étape : rencontre	4
3.1.3 Troisième étape : pendant le cycle	5
4. Partage des responsabilités	5
4.1 Gestionnaire	5
4.2 Personnel	5
4.3 Direction des ressources humaines et du développement organisationnel	5
5. Entrée en vigueur et révision	5
Annexe 1 – Fiche d'intégration	6
Annexe 2 – Formulaire d'appréciation de la contribution	9

Préambule

La présente politique reconnaît que les ressources humaines représentent l'actif le plus important du Cégep, qu'elles personnalisent et dynamisent son fonctionnement et son développement et qu'elles lui permettent de se démarquer.

En lien avec la mission, les valeurs et les orientations stratégiques du Cégep, la *Politique d'appréciation de la contribution* 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* (Politique n° 15) et se concilie avec les conventions collectives et les lois et règlements en vigueur.

La mise en place de la démarche d'appréciation de la contribution est inspirée avant tout par la conviction que la réalisation des objectifs de l'organisation favorise le développement professionnel, la satisfaction au travail et la valorisation des employées et employés. La présente politique vise à privilégier l'engagement des membres du personnel envers le Cégep par le renforcement de leur sentiment de compétence dans la perspective d'une amélioration constante.

1. Champ d'application

La présente politique s'applique au personnel de soutien et cadre.

2. Orientations

La présente politique vise à favoriser l'engagement des membres du personnel et à reconnaître leur mobilisation en leur permettant de vivre un moment privilégié avec leur gestionnaire. Chaque personne est invitée à réfléchir à sa contribution individuelle dans son service, et ce, en adéquation avec la planification stratégique du Cégep.

De manière générale, la politique vise à reconnaître la contribution des employés comme un atout indispensable à la réalisation de la mission du Cégep.

Plus spécifiquement, le cycle d'appréciation de la contribution des membres du personnel est établi de façon à :

- Reconnaître les forces, les compétences et les réalisations de chaque employée et employé ;
- Clarifier l'apport, le rôle et la posture professionnelle des membres du personnel, ainsi que les mandats qui leur sont confiés ;
- Développer le lien de confiance entre les employés et leur supérieur ;

- Encourager la responsabilisation dans le travail ;
- Favoriser une communication réciproque et constructive entre le personnel et les gestionnaires ;
- Communiquer et transmettre la mission, la vision du service et sa contribution aux orientations de la planification stratégique du Cégep ;
- Permettre une appréciation objective et formelle du personnel ;
- Établir les besoins de perfectionnement et favoriser le développement des compétences ;
- Maintenir l'engagement soutenu du personnel en privilégiant une démarche de développement et de reconnaissance ;
- Identifier les besoins des personnes et les accompagner dans l'atteinte des objectifs.

3. Procédure

Le cycle d'appréciation de la contribution s'amorce suivant le processus d'intégration prévu à l'annexe 1, soit au cours de la deuxième année de service.

Ce cycle, de nature continue, crée un lien entre la mission du Cégep, la raison d'être de la fonction de travail et la valeur de la contribution individuelle. En pratique, la ou le gestionnaire considère un cycle selon une base d'activités annuelles.

3.1 Cycle d'appréciation de la contribution

3.1.1 Première étape : préparation de la rencontre

- La ou le gestionnaire fait une rétrospective des forces et compétences mises à contribution par l'employée ou l'employé dans la réalisation de son travail ;
- L'employée ou l'employé fait le même exercice à l'aide de l'annexe 2 ;
- Au besoin, les membres du personnel peuvent convenir avec leur gestionnaire de solliciter des collègues de travail afin de compléter leur préparation.

3.1.2 Deuxième étape : rencontre

L'appréciation de la contribution constitue un moment privilégié pour la ou le gestionnaire de reconnaître le travail accompli et les compétences détenues par les membres de son équipe. Centrée sur l'apport de chacune et chacun à l'atteinte des objectifs institutionnels, la rencontre positionne la personne comme l'experte de son travail, tout en respectant son niveau d'appropriation de la fonction. Sous forme de discussion, l'appréciation de la contribution est un levier de développement de talent et d'amélioration continue.

Adoptant une posture de coach, la ou le gestionnaire encourage le développement professionnel des membres de son équipe.

Les éléments discutés lors de la rencontre sont inscrits au formulaire prévu à l'annexe 2. Le formulaire d'appréciation de la contribution signé est conservé par la supérieure ou le supérieur et une copie est transmise à l'employée ou à l'employé concerné.

3.1.3 Troisième étape : pendant le cycle

En cours de cycle, la ou le gestionnaire et la personne partagent la responsabilité d'engager des discussions sur l'atteinte des objectifs.

4. Partage des responsabilités

4.1 Gestionnaire

La ou le gestionnaire amorce le cycle d'appréciation de la contribution et veille à assurer à chaque personne une rétroaction sur les compétences et le niveau d'atteinte des objectifs. De plus, elle ou il identifie les réalisations, les progrès accomplis et, s'il y a lieu, les éléments à améliorer ainsi que les moyens pour y parvenir.

La ou le gestionnaire met en œuvre les moyens nécessaires au suivi de toute mesure de soutien convenue visant l'atteinte des objectifs.

4.2 Personnel

Les membres du personnel s'engagent activement dans toutes les étapes du cycle d'appréciation de la contribution. Chaque personne se prépare à ces étapes afin de discuter des éléments liés à sa contribution dans la réalisation des objectifs du service et de la planification stratégique du Cégep.

4.3 Direction des ressources humaines et du développement organisationnel

La Direction des ressources humaines et du développement organisationnel s'assure de l'application de la présente politique. Elle joue un rôle-conseil en accompagnant l'ensemble des gestionnaires tout au long du processus et elle intervient, au besoin, pour offrir le soutien requis.

5. Entrée en vigueur et révision

La présente politique entre en vigueur le 1^{er} juillet 2026 et doit faire l'objet d'une révision au moins tous les cinq (5) ans.

Annexe 1 — Fiche d'intégration

Fiche d'intégration

Nouveau personnel

Nom :
Poste:
Date de l'entrée en fonction:
Date de fin de la probation:

Fiche pour la ou le gestionnaire

Avant l'arrivée de la nouvelle personne

- Envoyer un courriel de bienvenue ou faire un appel de courtoisie à la nouvelle personne quelques jours avant l'entrée en fonction. Préciser l'heure, le lieu et les détails en lien avec sa première journée de travail. (Exemple: consigne pour le stationnement, pour le dîner, à quoi elle peut s'attendre pour sa première journée, etc.). ☐
- Informar l'équipe de l'arrivée et présenter brièvement la nouvelle personne. (Parcours, formation, etc.). ☐
- Désigner une personne de référence pour l'accompagnement et la formation de la nouvelle personne. ☐
- Prévoir une rencontre individuelle d'une heure à votre agenda lors de l'entrée en fonction de la nouvelle personne. Planifier le parcours d'intégration (qui rencontrer, pourquoi, quand, quels projets ou dossiers présenter ?) ☐
- Arrimer à l'agenda de l'équipe un moment pour les présentations et/ou un dîner d'équipe et s'assurer de la présence de toutes et tous. ☐
- Préparer les outils de travail nécessaires (portable, création des comptes et accès aux outils Microsoft 365, logiciels, clés, bureau, cellulaire, code imprimante, etc.). ☐
- Planifier à votre agenda des rencontres de suivi d'intégration formelles, 1^{re} semaine, 1^{er} mois, 3 mois, 6 mois. ☐
- Informar les partenaires, membres et autres parties prenantes de l'arrivée de la nouvelle personne. ☐

Lors de la première journée

- Accueillir personnellement la nouvelle personne et être à l'heure. Créer rapidement un lien en vérifiant comment elle se sent, si elle a des questions avant de débuter sa première journée. ☐
- Effectuer une tournée des lieux importants. Bureaux, salles de conférence, salle de dîner, salle de toilette, équipements nécessaires, etc. ☐
- Présenter les membres et l'équipe présents, ainsi que leurs fonctions. Introduire la personne accompagnatrice. ☐
- Lors d'une rencontre individuelle, présenter la mission du service, les valeurs institutionnelles, les projets en cours, les attentes générales. Parler de l'horaire de travail, des rencontres importantes à mettre à son agenda, de sa période de probation. Tenter de créer le lien de confiance rapidement avec la nouvelle ou le nouveau membre de votre équipe. Discuter des raisons pour lesquelles elle ou il a choisi l'organisation, qu'est-ce qui la ou le motive dans ce nouveau défi ? Soyez à l'écoute! (Prévoir environ 1 h 30 pour cette rencontre). ☐

Conseils en matière d'intégration :

- La socialisation organisationnelle, l'implication du ou de la gestionnaire et l'implication des collègues lors de la première journée sont des leviers importants, afin d'offrir une expérience positive qui a des impacts significatifs sur la rétention. Le biais cognitif de l'effet de primauté affirme que les premières impressions restent et sont difficiles à changer, ainsi il est important de donner une première expérience agréable pour que cette impression demeure positive.
- Vous avez des questions sur les étapes ou avez besoin de conseils? Contactez les ressources humaines pour vous accompagner. Saviez-vous que les ressources humaines prévoient une rencontre d'accueil qui inclut une visite du pavillon central, une présentation des avantages sociaux et des banques? Vous pouvez vous arrimer avec nous si vous le souhaitez.

Fiche pour la ou le gestionnaire

Après la première semaine de travail

Discuter avec la personne accompagnatrice de la nouvelle personne pour faire le suivi sur le déroulement de l'intégration sociale ainsi que sur la formation technique. Questionner quelques membres de l'équipe pour obtenir leur perception.

Prévoir une rencontre de suivi avec la nouvelle personne pour discuter de sa première semaine de travail. Vérifier son niveau de satisfaction envers son nouveau poste. Questionnez-la pour savoir si tout se passe bien avec la personne accompagnatrice et sa formation. Demandez-lui comment nous pourrions l'aider dans son intégration avec l'équipe ? Parlez-lui des rôles et responsabilités, de vos attentes, de la posture professionnelle souhaitée. Demander-lui si elle a des questions.

Donner de la rétroaction à la nouvelle personne, sur ce que vous remarquez qui se passe bien et s'il y a un recadrement à faire, faites-le de façon positive. Mentionner que la prochaine rencontre sera dans un mois, mais que vous êtes disponible si elle a des questions entretemps.

Après un mois

Discuter avec la personne accompagnatrice et vérifier la progression de la formation et le taux de satisfaction envers son nouveau ou sa nouvelle collègue. Vérifier s'il ou elle a besoin d'aide pour la suite de son accompagnement. Discuter de ce que la nouvelle personne devrait effectuer comme changements ou améliorations, de quelles sont ses réussites et/ou points forts, à communiquer.

Prévoir une rencontre avec la nouvelle personne pour discuter de son premier mois de travail. Vérifier son taux de satisfaction envers sa formation. Demandez-lui comment elle s'intègre, comment elle se sent, quels sont ses besoins. Vérifier sa compréhension de l'organisation, de ses dossiers et rectifier le tir, si besoin. C'est un bon moment pour discuter de vos attentes et des rencontres de suivi en vue de la fin de la période de probation, prévue à sa convention collective.

Personnel de soutien, occasionnel ou remplaçant : 130 jours travaillés. *

Personnel de soutien, salarié à temps partiel : 90 jours travaillés. *

Personnel de soutien, salarié à temps complet : 60 jours travaillés. *

*** Avis écrit de 5 jours ouvrables avant de mettre fin à l'engagement.**

Personnel professionnel, 2 périodes prévues. La 1^{ère} à 6 mois et la 2^e à 12 mois. **

**** Avis écrit de 20 jours ouvrables avant de mettre fin à l'engagement.**

Personnel cadre : 2 périodes de prévues. La 1^{ère} à 1 an et la 2^e avant la fin de la 2^e année.

Selon la période de probation : 60 jours, 90 jours, 130 jours, 6 mois ou 12 mois.

Recueillir les commentaires de la personne accompagnatrice ainsi que de quelques membres de l'équipe permettant de faire un bon portrait de l'intégration sociale et professionnelle de la nouvelle personne.

Prévoir une rencontre avec la nouvelle personne. Discuter de son intégration au milieu de travail. Des projets en cours et à venir, de sa charge de travail. Donnez-lui de la rétroaction, des pistes d'amélioration. Écoutez-la. À cette étape, vous devez être en mesure de lui confirmer ou non la fin de sa période de probation.

Conseils en matière d'intégration :

- Offrir des suivis réguliers et s'assurer que la personne détient les ressources nécessaires sont des pratiques importantes pour la réussite de son intégration.
- Vérifier l'intégration sociale et le développement du sentiment d'appartenance.
- Prendre le temps d'échanger et de développer le lien de confiance avec la personne constitue l'une des marques de reconnaissance les plus appréciées par le personnel.

Fiche d'intégration

Nouveau personnel

Nom :
Poste:

Fiche pour la personne accompagnatrice

Intégration à la fonction de travail et au service

Expliquer une journée type dans son rôle.	☐
Présenter les projets et les dossiers des collègues de l'équipe. Présenter les partenaires internes et externes.	☐
Montrer le fonctionnement de l'imprimante et où se trouve l'emplacement du matériel nécessaire.	☐
Fournir les codes d'accès informatiques, listes téléphoniques, code du système d'alarme, listes d'adresses, courriels importants et mettre à son agenda les rencontres d'équipe.	☐
Informar la nouvelle personne des règles de santé et de sécurité propre au département.	☐
Présenter les outils de travail (logiciels, environnement Microsoft 365, architecture informatique, classement et archivage des dossiers).	☐
Expliquer les procédures internes, les comités, le fonctionnement des rencontres d'équipe.	☐
Prendre le temps d'expliquer les dossiers et les projets pour lesquels, la nouvelle personne aura la responsabilité et les tâches à réaliser de façon détaillée.	☐
Fournir un temps à la nouvelle personne pour qu'elle puisse naviguer et explorer les ressources internes (site internet, Omnivox, politiques, etc.). Lui faire créer sa signature électronique.	☐
Prévoir des périodes et les prochaines étapes de la formation, minimalement pour le premier mois de travail. Mettre ces périodes à l'agenda.	☐
Expliquer les règles non écrites, les habitudes de l'équipe, la culture du service et les attentes implicites. Ce sont souvent ces éléments qui font toute la différence dans le sentiment d'appartenance.	☐
Vérifier fréquemment, comment se sent votre collègue. Vérifier, ce qu'il ou elle comprend bien et moins bien et s'ajuster au besoin.	☐
Favoriser l'autonomie, progressivement. Offrir un bon équilibre entre encadrement et liberté, en encourageant la prise d'initiatives et en valorisant les réussites.	☐
Prendre des notes sur la progression des apprentissages, pour un suivi avec la ou le gestionnaire.	☐

Conseils en matière d'intégration :

- En assumant le rôle de personne accompagnatrice, vous devenez la personne-ressource pour votre nouvelle ou nouveau collègue.
- Il est très important d'être bienveillant, à l'écoute et structuré.
- Ne sous-estimez pas l'énergie que demande la formation d'un pair.
- Encouragez les liens sociaux et inviter la nouvelle ou le nouveau collègue à des pauses ou des repas, et faciliter les échanges informels pour briser la glace.

Annexe 2 — Formulaire d'appréciation de la contribution

Formulaire

Appréciation de la contribution

L'appréciation de la contribution constitue un moment privilégié pour la ou le gestionnaire de reconnaître le travail accompli et les compétences détenues par les membres de son équipe. Centrée sur l'apport que chacun peut fournir à l'atteinte des objectifs institutionnels, la rencontre positionne la personne comme étant l'experte de son travail tout en respectant son niveau d'appropriation de sa fonction; le gestionnaire l'accompagne dans son développement. Sous forme de discussion, l'appréciation de la contribution est un levier de développement des compétences et d'amélioration continue.

Ce formulaire est à la fois un outil d'auto-évaluation et un outil soutenant la rencontre entre la personne salariée et la ou le gestionnaire.

Nom de l'employé(e) : _____

Titre d'emploi : _____

Service : _____

Période du : Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date. au : Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.

1. Retour sur les objectifs du cycle précédent

Moment de discussion sur l'atteinte des objectifs individuels convenus lors de la dernière rencontre.

- Si des objectifs sont à poursuivre, veuillez les indiquer à la section 3.

2. Identification des accomplissements, des compétences et des forces

Objectif et démarche de la section :

Sous forme de rétrospective, discussion sur un succès ou un accomplissement de la dernière année et sur un défi rencontré. Présentez un projet, une activité ou une tâche qui représente pour vous un succès, un accomplissement.

Une activité qui démontre la maîtrise d'une force ou qui génère un sentiment de compétence.

- Pourquoi avoir choisi ce projet, cette activité ou cette tâche?

- Quelles compétences avez-vous utilisées (les compétences réfèrent à une combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être)?

- Quelles sont les forces et les compétences que vous détenez et qui pourraient être encore mieux mises à contribution?

Présentez un projet, une activité ou une tâche qui a représenté un défi, une situation au cours de laquelle vous ne vous sentiez pas en contrôle ou moins compétent?

- Pourquoi était-ce un défi?

- Quels irritants avez-vous vécu?



3. Satisfaction au travail

À compléter par la personne salariée et à bonifier lors de la rencontre avec la ou le gestionnaire.

Quels sont les aspects favorisants ou limitants à l'amélioration de votre contribution?

- En ce qui concerne les **outils de travail** :

FAVORISANTS	LIMITANTS

Comment réduire ces aspects limitants :

- En ce qui concerne l'**environnement de travail** (climat, conditions de travail, etc.) :

FAVORISANTS	LIMITANTS

Comment réduire ces aspects limitants :

- En ce qui concerne la **dynamique de l'équipe** :

FAVORISANTS	LIMITANTS

Comment réduire ces aspects limitants :

- En ce qui concerne l'**encadrement** :

FAVORISANTS	LIMITANTS

Comment réduire ces aspects limitants :

4. Discussion sur l'identification des objectifs individuels

Objectif et démarche de la section

La ou le gestionnaire présente la mission et les valeurs du Cégep. Elle ou il présente les objectifs stratégiques pertinents, les défis et les leviers. La discussion vise l'utilisation des forces et des compétences énoncées dans la première partie et leur mise en contribution pour l'atteinte des objectifs. Les objectifs peuvent être relatifs au savoir-être, au savoir-faire, au développement des compétences spécifiques ou à la réalisation de projet, tâches ou responsabilité.

Objectif individuel 1

Description de l'objectif individuel : _____

Quelles sont les actions à entreprendre : _____

De quelles mesures de soutien la personne salariée a-t-elle besoin pour la réalisation de l'objectif et pour développer l'excellence des forces et compétences?

- ☐ Rencontres de développement et d'alignement avec la ou le gestionnaire
- ☐ Pairage avec une ou un collègue pour le développement de l'expertise
- ☐ Formation pour le développement du savoir
- ☐ Nouvelle responsabilité ou nouvelle tâche
- ☐ Lectures
- ☐ Autre :

Suivis en cours d'année : _____

2