



POLITIQUE

Politique d'appréciation du rendement du personnel professionnel du cégep de Drummondville

(Adoption : le 21 novembre 2006)

**Direction du service des ressources
humaines**
www.cdummond.qc.ca



Cégep
de Drummondville

Adoptée le 21 novembre 2006 (CA-06-11-21-10)

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

Préambule	5
Déclaration de la philosophie de gestion.....	5
1 Orientations.....	6
2 Objectifs généraux.....	7
3 Principes et valeurs.....	7
4 Principes directeurs de la démarche d'appréciation du rendement du personnel professionnel	8
<i>La reconnaissance et l'amélioration continue</i>	
<i>La justice et l'équité</i>	
<i>La fidélité et la validité</i>	
5 Rôles et responsabilités des professionnels	9
<i>Définition de l'emploi type de professionnel</i>	
6 Description du processus d'appréciation du rendement du personnel professionnel	9
6.1 Fréquence	9
6.2 Cycle annuel d'évaluation.....	10
6.3 Rôles et responsabilités de la Direction du service des ressources humaines	11
6.4 Procédure d'évaluation et modalités d'application	11
6.5 Sources d'information relatives à l'évaluation	12
6.6 Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation	12
7 Dispositions particulières.....	13
Annexe	
Cahier d'instruments pour l'appréciation du rendement du personnel professionnel	

POLITIQUE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL PROFESSIONNEL DU CÉGEP DE DRUMMONDVILLE

PRÉAMBULE

Le Cégep de Drummondville s'est doté d'une politique de gestion des ressources humaines en décembre 2004, laquelle comporte neuf programmes dont l'un vise l'appréciation du rendement de son personnel.

Ce programme vise à clarifier les rôles, mandats et responsabilités des membres du personnel, à favoriser la communication interactive entre ceux-ci et les responsables hiérarchiques, à jauger et à reconnaître la contribution des individus à la réalisation des tâches qui leur sont imparties. Il vise également à identifier les besoins de perfectionnement, les choix de cheminement de carrière et à éclairer les prises de décisions relatives à l'emploi.

Le Cégep veut s'assurer que les activités d'évaluation de son personnel professionnel qui auront lieu en ses murs répondront au plus haut standard de qualité et s'inscriront dans le cadre de sa déclaration de la philosophie de gestion adoptée par le conseil d'administration le 14 mars 2006.

DÉCLARATION DE LA PHILOSOPHIE DE GESTION

Se basant sur la richesse de la culture organisationnelle et l'engagement du personnel, la direction du cégep de Drummondville a choisi de tout mettre en œuvre pour créer un environnement stimulant afin d'accomplir sa mission éducative et d'assurer son développement. Elle est d'avis que le personnel est la principale ressource sur laquelle elle s'appuie pour atteindre ses objectifs. Elle reconnaît que son personnel a un désir réel de contribuer et de participer au développement de l'institution. À cette fin, il est nécessaire d'assurer et de maintenir des structures organisationnelles légères et propices à l'efficacité, à la créativité et à l'ingéniosité. Le Cégep offre un milieu de vie enviable, caractérisé par la fierté, l'appartenance, la qualité de son expertise, la reconnaissance de son personnel et l'importance accordée à la santé et au bien-être des gens qui y oeuvrent.

La direction du cégep ancre sa philosophie de gestion sur des valeurs conformes à son *Projet éducatif (1995)* et à sa *Planification stratégique (2004-2007)*, deux documents ayant fait l'objet d'une consultation large et ayant recueilli l'adhésion de la collectivité. Ces valeurs sont, notamment : l'ouverture aux autres, le respect des personnes et des institutions, la responsabilisation, la liberté d'expression, la transparence, la justice, l'honnêteté et l'équité. Ces valeurs sont reprises dans une politique de gestion des ressources humaines, développée en partenariat avec les instances du milieu. Cette politique encourage et précise des façons d'être et d'agir. Elle comprend des programmes innovateurs qui s'intéressent particulièrement aux aspects humains de notre organisation.

La philosophie de gestion du cégep favorise le travail d'équipe, l'engagement, la collaboration et la responsabilisation des personnes pour assurer un climat de confiance, d'autonomie et répondre aux valeurs véhiculées. Des attitudes et des comportements valorisant l'écoute, le respect, la transparence, la concertation, la conciliation, le dialogue et la recherche de solutions sont encouragés.

La communication et la consultation sont les moyens privilégiés pour assurer la compréhension des orientations et des stratégies de l'organisation. Également, elles favorisent l'adhésion du personnel à l'atteinte des objectifs de l'institution pour ainsi en assurer la continuité et le développement.

Le personnel et les différentes instances du milieu sont des partenaires essentiels dans l'application de la philosophie de gestion. Chacun doit pouvoir remplir librement ses rôles et fonctions. Le Cégep est pleinement conscient que la réalisation de sa mission repose sur les compétences et les habiletés de tout un chacun. C'est pourquoi il met en place toutes les mesures nécessaires pour assurer le développement personnel et professionnel de ses employés.

1 ORIENTATIONS

La politique d'évaluation du personnel professionnel repose sur une communication continue entre la direction et les professionnels et s'inscrit dans un esprit d'ouverture, de collaboration, de respect des personnes, de liberté d'expression, de transparence, de justice, d'honnêteté et d'équité. Elle encourage donc des façons d'être et d'agir indispensables pour favoriser l'atteinte des objectifs poursuivis de part et d'autre. Elle vise également à favoriser un développement et un rendement du personnel professionnel en regard avec les priorités du service et de l'organisation.

2 OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Le processus d'évaluation se définit tout d'abord comme une démarche à visée formative afin de permettre au personnel professionnel de maintenir et de développer leurs compétences personnelles et professionnelles.

L'évaluation peut aussi servir dans certaines circonstances à des fins administratives. La mise en œuvre du processus d'évaluation établit que :

- le personnel professionnel est évalué une fois l'an, par son supérieur immédiat et le processus comporte trois étapes distinctes;
- l'évaluation porte sur les résultats atteints et sur la manière de les atteindre en regard des objectifs fixés;
- le jugement porté tient compte des ajustements apportés aux objectifs en cours de période et, le cas échéant, des nouveaux objectifs qui pourraient y être ajoutés ou substitués;
- les conditions dans lesquelles le professionnel a œuvré pour atteindre ses objectifs sont prises en compte;
- l'évaluation fait ressortir les contributions exceptionnelles;
- l'évaluation facilite l'identification d'objets de priorités de perfectionnement.

3 PRINCIPES ET VALEURS

Évaluer pour évoluer

L'évaluation se veut un mécanisme continu de soutien au personnel professionnel notamment par des mesures de soutien adaptées à leur développement personnel et professionnel.

Évaluer pour reconnaître et valoriser

L'évaluation s'appuie sur un processus par lequel le Cégep consent des énergies et investit des ressources afin de s'intéresser aux actions et au travail du professionnel qui y œuvre. Elle vise à donner plus de sens aux mandats confiés au professionnel et à en reconnaître l'impact sur l'ensemble des autres fonctions exercées au cégep. L'évaluation devient donc une source de satisfaction professionnelle pour la personne concernée.

Évaluer pour maintenir et développer la confiance et la communication

L'évaluation consiste à partager les orientations et les objectifs de son service et ceux du cégep ainsi qu'à préciser les attentes personnelles au regard du plan d'action. Évaluer nécessite un partage des faits et des visions à travers un processus réciproque d'écoute et une recherche de moyens d'amélioration par l'entremise d'un esprit de créativité et d'authenticité. Évaluer signifie aussi échanger sur les moyens et les contraintes de réalisation de certains objectifs et avoir l'ouverture de revoir des modes de fonctionnement habituels.

4 PRINCIPES DIRECTEURS DE LA DÉMARCHE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL PROFESSIONNEL

Une démarche d'appréciation s'appuie sur des principes directeurs qui constituent autant de balises pour une évaluation objective, juste et équitable à partir des données pertinentes à la démarche.

La reconnaissance et l'amélioration continue

L'évaluation contribue à développer des relations positives et constructives entre le professionnel et son supérieur immédiat en clarifiant leurs attentes mutuelles, en aidant à préciser les objectifs et les moyens pour les atteindre. Elle sert, d'une part, à soutenir la motivation du professionnel en reconnaissant ses efforts et en les valorisant et, d'autre part, à lui fournir des pistes pour identifier des besoins de perfectionnement et de cheminement de carrière. Elle est conçue dans la perspective d'une amélioration constante des processus de travail et dans le cadre d'une démarche de résolution de problèmes.

La justice et l'équité

L'évaluation vise une juste appréciation du personnel, une reconnaissance et un respect des droits et mérites de chacun. Toute personne a droit de connaître les critères à partir desquels elle sera évaluée. Elle reçoit une rétroaction continue qui reflète ses efforts et de sa contribution aux objectifs du service. Formaliser le processus d'évaluation permet d'en garantir la réalisation et d'assurer un processus de communication efficace entre les individus.

La fidélité et la validité

L'évaluation se fonde sur des observations, des faits, et ce, en vue de garantir la validité de l'appréciation portée sur le travail du professionnel. Les différentes dimensions ou facteurs d'évaluation considérés sont choisis en fonction de leurs liens avec les mandats, les rôles ou les objectifs du professionnel évalué. Les évaluations portent sur le travail réalisé pendant une période de référence convenue au préalable entre la personne qui évalue et celle qui est évaluée.

5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PROFESSIONNELS

Définition de l'emploi type de professionnel (*Plan de classification, juin 2000*) :

« Le professionnel est chargé de la réalisation d'objectifs, de politiques et de programmes définis par le collègue pour des secteurs déterminés d'activités, et ce, conformément aux standards qui lui sont fixés quant aux résultats à atteindre.

Il a le choix des moyens, des méthodes et des processus d'intervention pour réaliser les objectifs des programmes dont il est chargé, compte tenu des pratiques et des procédures générales définies pour son action et du cadre administratif et éducatif établi par le collègue.

Il conseille le personnel cadre concerné par ces secteurs d'activités dans l'évaluation des besoins, la fixation des objectifs, l'élaboration des politiques et dans le développement et l'adaptation des projets directement liés aux programmes à réaliser dans ses secteurs d'activités.

Il peut être appelé à participer à des études et à des travaux à l'intérieur d'équipes multidisciplinaires.

Il coordonne et participe à l'élaboration des travaux du personnel professionnel, technique, administratif et autre impliqué dans la réalisation des programmes d'activités dont il est directement chargé. »

6 DESCRIPTION DU PROCESSUS D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL PROFESSIONNEL

6.1 Fréquence

Le personnel professionnel doit être rencontré trois fois par année par son supérieur immédiat.

a) Pour le professionnel permanent :

Dans le cas du personnel professionnel permanent, l'accent sera davantage mis sur les objectifs du service, déterminés lors de la planification annuelle du secteur. Le processus d'appréciation du rendement du personnel professionnel est élaboré conjointement avec le supérieur immédiat du service en début d'année et le bilan annuel des activités est évalué en fin d'année.

b) Pour le professionnel en probation et le personnel temporaire :

Le professionnel régulier nouvellement engagé, le professionnel temporaire remplaçant et celui chargé de projet sont évalués par le supérieur immédiat au cours de la première période de six mois de service continu ou son équivalent durant les deux premières années d'engagement.

Le professionnel temporaire engagé pour une période inférieure à six mois est évalué une fois avant la fin de sa période d'emploi par son supérieur immédiat.

Dans le cas de ce professionnel, l'accent sera davantage mis sur la définition des rôles et mandats, l'élaboration et la maîtrise des outils et les principales attentes du service. Une telle évaluation se fait sur la base d'une grille uniforme accompagnée d'une liste des principaux objectifs du service en fonction des priorités identifiées dans la planification annuelle du service.

c) Pour le professionnel chargé de projet (ayant plus de deux ans de service continu) :

Le professionnel chargé de projet ayant plus de deux ans de service continu sera évalué en fonction des objectifs déterminés par la planification établie conjointement avec son supérieur immédiat.

6.2 Cycle annuel d'évaluation

Le cycle annuel d'évaluation comporte les étapes suivantes :

- a) En début de période, le supérieur immédiat rencontre le professionnel et détermine avec lui les objectifs de travail à atteindre durant la période couverte par l'évaluation. Lors de cette rencontre formelle, il y a entente sur les objectifs de travail en fonction :
- des besoins du cégep, du service et de la personne;
 - de la pondération à accorder à chacun des objectifs retenus selon le niveau d'impact pour l'organisation et le niveau de difficulté que comporte sa réalisation;
 - des indices qui permettront de constater l'atteinte des objectifs fixés.

- b) En cours de période, une deuxième rencontre sera planifiée afin de confirmer l'entente initiale ou de l'ajuster en fonction de changements au plan de travail. Il y a alors un examen des faits, des incidents critiques relevés et une révision des objectifs.
- c) En fin de période, une troisième rencontre sera planifiée entre le professionnel et le supérieur immédiat. Ce dernier a le mandat de produire un bilan sommaire des résultats et d'en transmettre une copie au professionnel. Lors de la rencontre, il y a discussions sur les résultats du bilan afin d'en arriver à un consensus;
- d) Rédaction du rapport d'appréciation par le supérieur immédiat.
À suite de la rencontre avec le professionnel, le supérieur immédiat a la responsabilité de :
 - rédiger, à la lumière de toutes les informations recueillies, son rapport d'appréciation;
 - remettre une copie de ce rapport au professionnel dans un premier temps et, par la suite, déposer le rapport au dossier de l'employé, à la Direction du service des ressources humaines.

6.3 Rôles et responsabilités de la Direction du service des ressources humaines

- s'assurer de l'application de la politique par tous les supérieurs immédiats, cadres permanents et tous les professionnels;
- verser au dossier du professionnel les pièces constituant l'appréciation finale du rendement;
- utiliser, au besoin, les résultats de l'appréciation versée au dossier du professionnel à des fins de perfectionnement.

6.4 Procédure d'évaluation et modalités d'application

Tout le personnel professionnel est préalablement informé de la démarche entreprise en début de processus. À cette occasion, le cahier d'instruments d'évaluation du rendement est déposé.

Le cahier d'instruments comprend :

- la grille d'évaluation des principales dimensions du travail;
- l'évaluation globale du travail;

- les attentes du supérieur immédiat et objectifs pour la prochaine période;
- les besoins de perfectionnement;
- la fiche contextuelle;
- les attentes du professionnel envers le cégep et envers son supérieur immédiat;
- et les commentaires du professionnel sur l'ensemble du processus.

6.5 Sources d'information relatives à l'évaluation

L'information provient de l'évaluation faite par le supérieur immédiat et l'autoévaluation du professionnel concerné.

Après entente entre le supérieur immédiat et le professionnel, des renseignements additionnels pourront être obtenus auprès de la population étudiante et du personnel de l'institution, à l'aide des instruments prévus à cette fin.

6.6 Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation

L'évaluation finale du travail, réalisée à l'aide du cahier d'instruments, est transmise à la Direction du service des ressources humaines pour être classée dans le dossier du professionnel. Le cahier d'instruments atteste que le processus a eu lieu pour le professionnel concerné, en décrit les principales composantes, résume les principales constatations et précise, s'il y a lieu, les suggestions et recommandations formulées, de même que les perspectives de développement professionnel et les modalités de suivi envisagées.

Les personnes ayant accès à l'évaluation finale du travail réalisé sont limitées au professionnel, au supérieur immédiat, au supérieur hiérarchique et à la Direction du service des ressources humaines qui s'engage à assurer la confidentialité des évaluations.

7 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES

- Le préambule fait partie de la présente politique.
- La Direction générale est responsable de l'application de la présente politique.
- La Direction du service des ressources humaines est responsable de l'application du programme et de sa révision.
- La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par les membres du conseil d'administration.