

# POLITIQUE

## Politique d'appréciation du rendement du personnel de soutien du cégep de Drummondville

(Adoption : 17 novembre 2009)

Direction du service des ressources  
humaines

[www.cdummond.qc.ca](http://www.cdummond.qc.ca)



*Adoption : le 17 novembre 2009 (CA 09-11-17-06)*

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.....	7
2 Objectifs généraux.....	7
3 Principes et valeurs.....	8
<i>Évaluer pour évoluer</i>	
<i>Évaluer pour reconnaître et valoriser</i>	
<i>Évaluer pour maintenir et développer la confiance et la communication</i>	
4 Principes directeurs de la démarche d'appréciation du rendement du personnel de soutien.....	9
<i>La reconnaissance et l'amélioration continue</i>	
<i>La justice et l'équité</i>	
<i>La fidélité et la validité</i>	
5 Description du processus d'appréciation du rendement du personnel de soutien.....	10
5.1 Fréquence .....	10
5.2 Cycle annuel d'évaluation.....	11
5.3 Rôles et responsabilités du service des ressources humaines.....	12
5.4 Procédure d'évaluation et modalités d'application .....	12
5.5 Sources d'information relative à l'évaluation.....	12
5.6 Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation .....	13
6 Dispositions particulières .....	13
Annexe	
Cahier d'instruments pour l'appréciation du rendement du personnel de soutien	



# **POLITIQUE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL DE SOUTIEN 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 déterminer 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 de soutien 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 œuvrent.

La direction du cégep ancre sa philosophie de gestion sur des valeurs conformes à son *Projet éducatif* et à sa *Planification stratégique*, 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'établissement 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 de soutien repose sur une communication continue entre la direction et le personnel de soutien 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 de soutien 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 à la personne de maintenir et de développer ses compétences personnelles et professionnelles. La mise en œuvre du processus d'évaluation établit que :

- la personne est évaluée 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 la personne 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 support au personnel de soutien 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 personnel de soutien qui y œuvre. Elle vise à donner plus de sens aux mandats confiés au personnel de soutien 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; et 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 DE SOUTIEN

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 la personne 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 de la personne en reconnaissant ses efforts et en la 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 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 personnel de soutien. Les différentes dimensions ou facteurs d'évaluation considérés sont choisis en fonction de leurs liens avec les mandats, les rôles ou les objectifs de la personne évaluée. 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 DESCRIPTION DU PROCESSUS D'APPRÉCIATION DU PERSONNEL DE SOUTIEN

### 5.1 Fréquence

La personne doit être rencontrée trois fois par année par son supérieur immédiat.

*a) Pour le personnel de soutien permanent :*

Dans le cas du personnel de soutien permanent, l'accent sera davantage mis sur les objectifs du service déterminés lors de la planification annuelle du secteur. Le processus d'appréciation du personnel de soutien est développé 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 personnel de soutien en période d'essai et le personnel temporaire :*

Le personnel de soutien régulier nouvellement engagé, le personnel de soutien temporaire remplaçant et celui engagé sur un projet spécifique sont évalués par le supérieur immédiat au cours des soixante premiers jours travaillés ou payés, dans le cas d'une nouvelle personne salariée à temps complet et au cours des quatre-vingt-dix premiers jours travaillés ou payés dans le cas d'une nouvelle personne salariée à temps partiel.

Le personnel de soutien temporaire engagé pour une période inférieure à soixante ou quatre-vingt-dix jours ou moins de six mois est évalué une fois avant la fin de sa période d'emploi par son supérieur immédiat.

Dans le cas de ce personnel de soutien, 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.

## 5.2 Cycle annuel d'évaluation :

- a) En début de période, le supérieur immédiat rencontre la personne et détermine avec elle 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 la personne et le supérieur immédiat. Ce dernier a le mandat de produire un bilan sommaire des résultats et d'en transmettre une copie à la personne. 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 la suite de la rencontre avec la personne, le supérieur immédiat a la responsabilité de :

- rédiger, à la lumière de toutes les informations recueillies, son rapport d'appréciation;
- transmettre une copie de ce rapport à la personne dans un premier temps et, par la suite, déposer une copie du rapport au dossier de l'employé, au service des ressources humaines.

### 5.3 Rôles et responsabilités du service des ressources humaines :

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

### 5.4 Procédure d'évaluation et modalités d'application

Tout le personnel de soutien 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 comprendra :

- une grille d'évaluation des principales dimensions du travail;
- une appréciation globale du travail;
- les attentes et objectifs pour la prochaine période;
- les besoins de perfectionnement;
- une fiche contextuelle;
- les attentes envers le cégep et envers son supérieur immédiat;
- commentaires de la personne sur l'ensemble du processus.

### 5.5 Sources d'information relative à l'évaluation

L'information provient de l'évaluation faite par le supérieur immédiat et l'autoévaluation de la personne concernée.

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

## 5.6 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 de la personne. Le cahier d'instruments atteste que le processus a eu lieu pour la personne concernée, 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 à la personne évaluée, au supérieur immédiat, au supérieur hiérarchique et à la Direction du service des ressources humaines qui s'engage à assurer la confidentialité des évaluations.

## 6 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 a été adoptée par le conseil d'administration le 17 novembre 2009 et entre en vigueur le jour de son adoption.