

# **D-09 Programme d'évaluation de rendement du personnel de soutien**

## **Recueil sur la gouvernance**

Adopté par le comité exécutif le 13 juin 2006 (*résolution 753.05.01*)  
Adopté par C.A. le 4 mai 2010 (*résolution C.A. 361.07.01*)

Cote 34 G

*Nous tenons à réaffirmer notre croyance en la capacité de l'être humain à progresser, à s'améliorer et à s'épanouir tout au long de sa vie.*

*Les membres du personnel non enseignant contribuent [...] à la mission éducative du Cégep Limoilou. Leur rôle de soutien, tant à l'enseignement qu'auprès des étudiantes et leur engagement à offrir un service de qualité favorisent le développement d'un environnement éducatif propice aux études et à la réussite.*

Extrait du Projet éducatif  
Le Savoir, source de liberté.

### **PRÉAMBULE**

Le Cégep Limoilou croit que la réalisation de sa mission éducative repose principalement sur les compétences et l'engagement des personnes qui y travaillent. C'est dans la perspective de reconnaître et valoriser la contribution individuelle et dans celle d'apporter tout le soutien possible au développement des compétences des employés du Collège que le *Programme d'évaluation du rendement du personnel de soutien* a été adopté en juin 2006.

Ce programme s'inscrit dans le cadre général fixé par la *Politique de gestion du personnel*. Il s'inscrit également dans la suite logique du *Programme de recrutement du personnel professionnel et du personnel de soutien (D-13)* et du *Programme d'accueil et d'intégration du personnel de soutien, professionnel et cadre (D-14)*.

### **ARTICLE 1. OBJECTIFS DU PROGRAMME**

- 1.1 Énoncer les valeurs et les principes sur lesquels sont fondées les activités d'évaluation du rendement du personnel de soutien du Cégep Limoilou.
- 1.2 Décrire la nature et les objectifs de l'évaluation ainsi que le processus.
- 1.3 Fournir un cadre d'intervention commun aux gestionnaires et aux autres personnes associées au processus d'évaluation.

### **ARTICLE 2. CHAMP D'APPLICATION**

Le programme concerne le personnel de soutien à l'emploi du Collège, quel que soit le statut d'emploi.

### ARTICLE 3. PRINCIPES DIRECTEURS

Ce programme repose sur les convictions suivantes, qui en constituent les principes directeurs :

- a) Chaque personne a besoin d'obtenir une rétroaction sur le travail qu'elle fait, que ce soit de façon formelle ou informelle.
- b) L'évaluation est un acte de reconnaissance pour la personne : elle contribue à reconnaître la juste valeur du travail, à diagnostiquer les besoins et, s'il y a lieu, à fournir à la personne concernée l'aide ou le perfectionnement approprié.
- c) L'évaluation contribue à la valorisation du personnel : elle permet de mettre en lumière les forces, les succès et les réussites des personnes.
- d) Un exercice d'évaluation mené selon les règles de l'art, au-delà des impressions et de l'image, permet d'une part de poser un regard juste sur l'activité passée et présente et, d'autre part, d'améliorer l'action future.
- e) L'évaluation constitue un moyen d'améliorer, de faire évoluer et de développer et l'organisation et les personnes.

### ARTICLE 4. NATURES ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du rendement est un processus continu et dynamique qui favorise la communication bidirectionnelle entre les personnes impliquées. Elle permet de fournir à l'employé une rétroaction périodique, juste, équitable et documentée et de reconnaître la contribution individuelle à la réalisation des objectifs organisationnels. Elle devient par conséquent source de mobilisation du personnel.

L'évaluation est également un moyen privilégié de développement personnel et professionnel puisqu'elle permet l'identification des besoins de perfectionnement, de ressourcement ou d'adaptation au changement des personnes. Aussi, lorsque cela est possible et compatible avec les objectifs organisationnels, l'évaluation permet l'identification des conditions les plus propices au développement personnel, ce qui favorise ainsi l'épanouissement et la satisfaction au travail.

Plus spécifiquement, l'évaluation est une activité de gestion qui consiste, en fonction d'objectifs et de critères préétablis, à recueillir, tout au long d'une période, des informations sur la façon dont l'employé accomplit son travail, à apprécier le résultat de ce travail, à reconnaître et valoriser les points positifs, à échanger sur les points à améliorer, à déceler des opportunités de développement personnel ou professionnel et à préciser les objectifs pour l'année à venir.

L'évaluation tient compte :

- Des objectifs et du plan de travail de la direction ou du service où la personne œuvre;
- Des attentes et objectifs qui ont été convenus avec l'employé pour la période déterminée;
- Des responsabilités et des tâches assignées;
- Des connaissances et des habiletés requises pour l'exercice de ses fonctions;
- Des contributions de la personne;
- Des qualités humaines et professionnelles de la personne;
- Des attitudes et de l'éthique démontrées dans l'exercice de ses fonctions;
- Des résultats obtenus;
- Des exigences particulières reliées aux fonctions;
- Du contexte, des priorités, des imprévus ou des urgences qui peuvent modifier les conditions de réalisation du travail de la personne.

Elle porte sur les compétences de la personne, soit :

- le savoir
- le savoir-faire
- le savoir-être

## ARTICLE 5. PROCESSUS D'ÉVALUATION

Tenant compte de l'importance de l'estime de soi au travail, toute action du processus d'évaluation du rendement est menée avec empathie et respect.

### 5.1 PRÉALABLES

Une description de tâches est fournie à chaque employé et, s'il y a lieu, des attentes spécifiques relatives au travail ou au comportement sont précisées.

Au début de chaque année, les objectifs et le plan de travail de la direction ou du service sont élaborés et communiqués à l'employé.

Ces éléments, en harmonie avec les orientations institutionnelles, constituent la base des attentes formulées.

### 5.2 ÉVALUATION ÉCRITE

L'évaluation se fait par écrit. Une fiche d'évaluation est disponible à la Direction des ressources humaines et sur le site intranet du Collège.

On retrouve dans cette fiche d'évaluation les sections suivantes :

- Identifications de la personne évaluée et du supérieur immédiat (cadre);
- Processus et directives générales;
- Attentes et objectifs préalablement déterminés – bilan pour la période;
- Évaluation des habiletés au travail et évaluation globale;
- Détermination des attentes et objectifs et identification des besoins de perfectionnement pour la prochaine période;
- Commentaires de la personne évaluée;
- Signatures.

Les personnes peuvent convenir d'utiliser tout autre document.

### 5.3 ÉTAPES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Cette section précise de quelle manière le processus doit idéalement se dérouler au Cégep Limoilou.

#### 5.3.1 Pour le personnel permanent

L'évaluation est un processus continu, mais chaque employé échange lors d'une rencontre formelle avec son supérieur immédiat (cadre) au moins une fois par année.

Toutefois, selon le nombre d'employés supervisés, la nature du travail effectué par l'employé ou la forme d'évaluation convenue entre l'employé et son supérieur immédiat, la période d'évaluation peut s'échelonner sur vingt-quatre (24) mois.

De façon générale, le cycle suivant est appliqué :

#### a) Au début de la période d'évaluation

Entre le début de juin et la fin d'août d'une année, le gestionnaire échange avec la personne concernée pour établir les principales attentes ou objectifs qu'il serait souhaitable de mettre en priorité pour la période qui vient, tenant compte des objectifs, du plan de travail de la direction ou du service et des orientations stratégiques du Collège.

b) Pendant la période d'évaluation

Pendant toute la durée du processus, les personnes concernées se rencontrent et échangent périodiquement, s'il y a lieu, pour connaître l'évolution du travail, discuter des situations vécues et des problèmes qui se posent, considérer de nouvelles avenues, modifier les attentes au besoin ou partager de l'information.

c) À la fin de la période d'évaluation

Une rencontre se tient normalement à la fin de l'année scolaire. Elle permet de faire un bilan et de mesurer le degré d'atteinte des résultats face aux attentes et aux objectifs fixés; elle constitue un moment privilégié pour fournir à l'employé une rétroaction et échanger sur sa contribution au cours de la période donnée. Elle permet aussi de formuler des propositions d'amélioration et des opportunités de développement professionnel, s'il y a lieu.

La personne concernée aura été prévenue quelques jours à l'avance du moment de la rencontre d'évaluation et aura été invitée à faire sa propre autoévaluation, au moyen de la fiche d'évaluation si elle le désire.

Cette rencontre est également l'occasion de mettre à jour la description de tâches et de fixer les objectifs et les attentes pour la période qui vient, et donc de reprendre le cycle à partir du point a).

### 5.3.2 Pour le personnel en probation et le personnel occasionnel ou remplaçant

Les employés réguliers nouvellement engagés sont évalués avant la fin de leur période de probation. Par la suite, le processus d'évaluation se poursuit tel que décrit à l'article 5.3.1.

Les employés occasionnels ou remplaçants sont évalués avant la fin de leur contrat ou avant la fin d'une période d'un an selon la première éventualité. Par la suite, l'évaluation suivra le cycle décrit à l'article 5.3.1 s'il y a lieu.

## 5.4 CONCLUSIONS ET SUITES DE L'ÉVALUATION

La personne évaluée reçoit une copie du document utilisé pour l'évaluation qui aura préalablement été signé par les deux parties. L'original est transmis à la Direction des ressources humaines qui verra à donner les suites appropriées, s'il y a lieu, en collaboration avec les personnes concernées et en tenant compte des objectifs organisationnels.

Le Collège met en place les conditions favorables au développement professionnel de l'employé: services d'assistance technique et matérielle, offre de perfectionnement, conseils, programme d'aide aux employés.

## 5.5 CONFIDENTIALITÉ

Le Collège s'engage à traiter confidentiellement les données dont il dispose. Ainsi, le document d'évaluation complété et signé doit être confidentiellement transmis à la Direction des ressources humaines qui le joindra au dossier personnel de l'employé. Personne n'est autorisé à photocopier ou autrement reproduire ce document, complété et signé, sauf les personnes concernées qui en assument l'entière responsabilité; l'accès à ces informations est limité aux supérieurs immédiat et hiérarchique et au personnel autorisé de la Direction des ressources humaines.

## ARTICLE 6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### L'employé

- Procède à son autoévaluation (en utilisant la fiche d'évaluation proposée s'il le désire) en faisant preuve d'objectivité dans sa démarche;
- Lors de la rencontre, émet ses observations, précise ses attentes et participe activement à la fixation des objectifs à atteindre pour la prochaine période, en tenant compte des objectifs de sa direction ou de son service et des orientations stratégiques du Collège;
- Tout au long du processus, prend les mesures convenues pour réaliser ses propres objectifs.

### Le gestionnaire

- Planifie les rencontres d'évaluation avec les personnes sous sa responsabilité;
- Prépare les rencontres d'évaluation en se basant sur les attentes et objectifs préétablis, en tenant compte des faits et des résultats observés, en se concentrant sur les actions de l'employé et en formulant des commentaires précis et spécifiques;
- Procède aux rencontres d'évaluation en faisant preuve d'objectivité et d'empathie et en favorisant un climat d'ouverture et de respect;
- Lors de la rencontre d'évaluation, discute avec la personne et échange sur les moyens à prendre pour atteindre les objectifs fixés et répondre aux attentes;
- Complète et signe le document servant à l'évaluation, en remet une copie à l'employé et transmet confidentiellement l'original, sans délai, à la Direction des ressources humaines;
- Appuie et soutient l'employé dans ses démarches et s'engage à faire le suivi des ententes survenues lors des rencontres d'évaluation.

### La Direction des ressources humaines

- Assiste les gestionnaires impliqués dans le processus d'évaluation, leur offre un service de « coaching » et organise périodiquement à leur intention des sessions de perfectionnement leur permettant d'assumer leur rôle efficacement;
- Met à la disposition des employés des services de soutien à leur développement professionnel (perfectionnement, conseils, support, programme d'aide aux employés);
- Intervient, à la demande de l'une ou l'autre des personnes associées au processus d'évaluation, quand une ou plusieurs d'entre elles estiment que le processus n'est pas respecté, que les modalités ne sont pas appliquées adéquatement ou en cas de désaccord majeur entre les deux personnes, dans le respect du programme et des dispositions de la convention collective;
- Reçoit les documents utilisés pour l'évaluation, les conserve au dossier de l'employé et voit à donner les suites appropriées.

## ARTICLE 7. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Ce programme entre en vigueur le jour de son adoption par le conseil d'administration. Le directeur des ressources humaines est responsable de son application.

