

**COLLÈGE  
D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL  
MARIE-VICTORIN**

**Politique numéro 26**

**POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL  
DU CÉGEP MARIE-VICTORIN**

**Adoptée le 21 mai 2002**  
CA-2002-85-715

**Modifiée le 25 mai 2011**  
CA-11-163-1376

# Table des matières

	<i>Page</i>
Préambule.....	3
Article 1 Le but .....	3
Article 2 Les objectifs	
2.01 Les objectifs généraux .....	4
2.02 Les objectifs spécifiques .....	4
Article 3 Les principes et valeurs	
3.01 Conditions dans lesquelles doit s'exercer l'évaluation .....	5
3.02 Principes directeurs de la démarche d'évaluation.....	6
Article 4 Définitions et rôles	
4.01 Définitions.....	7
4.02 Rôles du professionnel.....	7
4.03 Rôles du supérieur immédiat.....	8
4.04 Rôles de la Direction des ressources humaines .....	8
4.05 Rôles du conseil d'administration.....	8
Article 5 Le processus	
5.01 Fréquence .....	9
a) Pour le personnel permanent.....	9
b) Pour le personnel en probation et le personnel temporaire.....	9
c) Pour le personnel chargé de projet.....	9
5.02 Les étapes de la démarche d'évaluation du personnel professionnel.....	9
5.03 Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation .....	11
Article 6 Les dispositions finales .....	12

*L'usage du genre masculin inclut le genre féminin; il n'est utilisé que pour alléger le texte.*

*Le terme Cégep dans la politique désigne le Cégep Marie-Victorin*

## **PRÉAMBULE**

Les collègues ont l'obligation d'élaborer une politique de gestion des ressources humaines prévoyant des pratiques d'évaluation pour leurs différentes catégories de personnel. Le projet d'implanter des activités d'évaluation a été inspiré avant tout par la conviction qu'elles contribuent au développement professionnel, à la satisfaction au travail et à la valorisation du personnel professionnel. Cette conviction constitue d'ailleurs l'un des principaux fondements de notre Politique.

Avant de généraliser et de rendre obligatoires ses activités d'évaluation, le Cégep veut clarifier les principes sur lesquels elles reposent, définir des pratiques qui garantissent le respect de ces mêmes principes, expliciter les responsabilités dévolues à chacune de ses composantes concernées par l'évaluation et donner toutes les précisions attendues sur le contexte dans lequel se dérouleront ces mêmes activités.

Bref, le Cégep veut se doter d'un cadre pour assurer que les activités d'évaluation du personnel professionnel qui auront lieu en ses murs répondront aux plus hauts standards de qualité et se situeront dans la perspective annoncée. La présente politique constitue ce cadre.

Par ailleurs, la Politique d'évaluation du personnel professionnel s'inscrit dans la continuité du projet éducatif adopté par le Collège à l'automne 2000. Dans ce projet, on invite l'ensemble des personnels à créer un milieu de vie qui soit propice à la découverte de soi, des autres et du monde. Pour que les valeurs de ce projet puissent être véhiculées, le respect des personnes est très important. C'est dans cet esprit que nous devons situer la présente politique.

### **ARTICLE 1 LE BUT**

Le but de cette politique est de mettre en œuvre au Cégep Marie-Victorin un processus d'évaluation de tous les membres du personnel professionnel aux fins de

- clarifier les attentes du supérieur immédiat à l'égard du rôle et des mandats du professionnel ainsi que de la manière de les exercer et de l'orientation à privilégier;
- améliorer de façon continue la qualité des services offerts par le Cégep Marie-Victorin;
- reconnaître la contribution des personnes à la réalisation des objectifs et des priorités institutionnels;
- encourager la responsabilisation dans le travail;
- favoriser la communication interactive entre les membres du personnel et les supérieurs immédiats dont ils relèvent;
- identifier les besoins de perfectionnement et favoriser le développement professionnel;
- contribuer au maintien d'un climat favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels.

## **ARTICLE 2 LES OBJECTIFS**

### **2.01 Les objectifs généraux**

Un processus d'évaluation interactif du travail vise essentiellement :

- l'alignement de tous, sur les objectifs et des attentes qui ont été préalablement définis et précisés;
- la motivation et la valorisation du personnel par le biais d'une participation active à la détermination des objectifs et à l'élaboration des plans d'action;
- l'établissement d'un climat de travail propice à la convergence des efforts individuels et collectifs vers des buts communs et l'atteinte des objectifs institutionnels.

En conséquence, la démarche se définit tout d'abord comme une démarche formative et peut aussi servir dans certaines circonstances à des fins administratives afin de maintenir un personnel ayant les qualifications, les compétences et les conduites professionnelles requises pour l'exercice de l'emploi.

### **2.02 Les objectifs spécifiques**

Plus spécifiquement, sur les plans individuel et organisationnel, le Cégep recherche les résultats suivants :

- un engagement du professionnel envers les objectifs de son service et ceux du Cégep Marie-Victorin et, par là, un renforcement du sentiment d'appartenance au collège,
- une valorisation professionnelle et une reconnaissance de la contribution des personnes à l'atteinte des objectifs qui leur sont impartis selon leur rôle et leur responsabilité;
- la possibilité d'identifier les besoins de perfectionnement, de rehausser la compétence et la polyvalence dans une optique de revitalisation de carrière et de ressourcement;
- la détermination d'objectifs, de rôles, de mandats et d'attentes signifiés et convenus entre le professionnel et le supérieur immédiat dont il relève;
- une préoccupation partagée pour l'efficacité, l'innovation, l'efficience et la qualité des services offerts au Cégep Marie-Victorin de même que le maintien d'un bon climat de travail.

## **ARTICLE 3 LES PRINCIPES ET VALEURS**

### ***Évaluer pour évoluer***

L'évaluation se veut un mécanisme constant d'amélioration et d'ajustement. Elle vise à identifier les causes des problèmes et à permettre de les solutionner par des mesures de soutien aux personnes ou des activités de perfectionnement, s'il y a lieu. Elle vise aussi le développement des compétences des personnes et d'attitudes positives au travail.

### ***Évaluer pour reconnaître et valoriser***

La considération et le respect constituent des valeurs de base de tout effort de gestion des ressources humaines. L'évaluation représente un processus par lequel le Collège investit des énergies et des ressources afin de s'intéresser aux actions et au travail des professionnels qui y œuvrent. Elle vise à montrer l'importance et de leur travail pour le cégep. De la sorte, l'évaluation devient une source de satisfaction professionnelle pour les personnes concernées.

### ***Évaluer dans une perspective de justice et d'équité***

Toute personne a droit de connaître les critères à partir desquels elle sera évaluée. Elle doit pouvoir recevoir une rétroaction systématique, aussi valide et fidèle que possible de ses efforts et de sa contribution aux objectifs organisationnels. Formaliser le processus d'évaluation permet d'en garantir la réalisation et de contrer les processus comme les rumeurs, les oui-dire, les stéréotypes dont les individus risquent autrement de faire l'objet.

### ***Évaluer pour maintenir et développer la confiance et la communication, pour partager les orientations et les objectifs de son service et ceux du Collège***

L'évaluation consiste essentiellement à déterminer les objectifs et les attentes dans un premier temps; dans un second temps, il s'agit d'échanger sur l'atteinte de ces objectifs et sur les moyens mis en place pour les réaliser en tenant compte d'éléments contextuels. Évaluer nécessite un partage des faits et des visions à travers un processus réciproque d'écoute. Évaluer signifie aussi échanger sur les contraintes de réalisation, sur des pistes possibles d'amélioration et sur la révision, au besoin, de modes de fonctionnement habituels.

### **3.01 Conditions dans lesquelles doit s'exercer l'évaluation**

- Tenant compte de l'importance de la performance professionnelle comme déterminant de l'estime de soi, toute entreprise d'évaluation doit être menée avec sensibilité et respect des personnes.
- Dans une perspective d'équité pour les personnes évaluées et de validité des résultats, l'évaluation doit être conduite avec rigueur.
- Tenant compte des inquiétudes que peut susciter l'évaluation en contexte professionnel, tout doit être mis en œuvre pour assurer à la fois la transparence du processus et la confidentialité des résultats. Pour que l'évaluation soit transparente,

le personnel professionnel doit être informé quant à la fréquence, au processus, aux méthodes et aux critères de cette évaluation.

- Le personnel professionnel doit être impliqué dans la rédaction des objectifs et la hiérarchisation des priorités de son plan de travail.
- La politique d'évaluation du personnel professionnel s'adressera au personnel permanent et non permanent, visera des fins formatives et pourra aussi servir dans certaines circonstances à des fins administratives.

### **3.02 Principes directeurs de la démarche d'évaluation**

Une démarche d'évaluation 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 fidélité***

L'évaluation se fonde sur des observations et des faits, et ce, en vue de garantir la fiabilité de l'appréciation portée sur le travail du professionnel.

#### ***La validité***

Les différentes dimensions d'évaluation sont déterminées en fonction des objectifs visés et des attentes signifiées auprès des professionnels évalués. Les dimensions d'évaluation y sont définies de façon explicite avec des indicateurs du niveau d'atteinte des objectifs et du niveau de maîtrise des différentes compétences et comportements attendus. 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.

#### ***L'utilité***

L'évaluation contribue à développer les relations de travail constructives entre les personnes en clarifiant leurs attentes mutuelles ainsi qu'en précisant les objectifs et les moyens de les atteindre. Il sert, d'une part, à soutenir la motivation du personnel professionnel du Collège en reconnaissant leurs efforts et en les valorisant et, d'autre part, à leur fournir des pistes pour identifier des besoins de perfectionnement et des cheminements de carrière. Il est conçu dans la perspective d'une amélioration constante des processus de travail et dans le cadre d'une résolution de problèmes.

#### ***La flexibilité***

L'évaluation est considérée comme un processus perfectible, évolutif et dynamique. Elle est sujette à des révisions et à des améliorations constantes en vue d'assurer la validité, la fiabilité et l'utilité de la démarche.

## ARTICLE 4 RÔLES ET DÉFINITIONS

### 4.01 Définitions

Afin de favoriser l'utilisation d'un langage commun et compris de tous, certaines définitions sont proposées dans le cadre de cette politique.

**Objectif :** résultat à atteindre en fonction du plan de travail annuel du service.

**Attente :** résultats ou comportements attendus en rapport avec les objectifs du service, les mandats, les rôles et les compétences professionnelles.

**Compétence :** connaissances, habiletés, aptitudes et attitudes acquises par la formation et l'expérience, et reconnues dans un champ d'activité spécifique ou dans une situation donnée.

**Comportement attendus :** ensemble d'actions observables, mesurables et représentatives d'une compétence donnée.

**Rendement :**

- ♦ efficacité et qualité de travail produit dans une année;
- ♦ efficacité fonctionnelle lors de la prestation de travail, produit ou résultat de cette prestation.

### 4.02 Rôle du professionnel

Le professionnel est la personne qui se doit de mettre à profit une expertise, une compétence spécifique pour réaliser les objectifs visés dans son service et pour répondre adéquatement aux attentes établies. Un professionnel ne fait pas qu'appliquer des règles ou des procédures.

Dans l'exercice de ses fonctions, il doit

- mettre à jour ses connaissances spécifiques à son domaine;
- être un acteur afin de contribuer à son propre développement professionnel;
- savoir poser les actions pertinentes afin d'atteindre les objectifs qui sont visés;
- faire preuve d'initiatives;
- faire face à des imprévus;
- savoir composer avec des réalités différentes;
- savoir agir avec des personnalités et des dynamiques différentes;
- résoudre des problèmes dans le but de faire avancer son dossier dans une perspective qui respecte à la fois la culture et les orientations institutionnelles;
- se soucier du rayonnement, de la réalisation de la mission et de la renommée du Collège;
- faire preuve d'éthique et de professionnalisme.

Il doit souvent faire appel à des ressources variées et il apprend à composer dans des situations uniques qui ne sont pas toujours prévisibles.

#### **4.03 Rôle du supérieur immédiat**

- Le supérieur immédiat assume la responsabilité de l'évaluation de la contribution du personnel professionnel qui est sous sa supervision. Il lui incombe donc de prendre toutes les mesures nécessaires pour initier, poursuivre et finaliser le processus d'évaluation; il voit par la suite à la transmission du formulaire à la Direction des ressources humaines pour qu'il soit classé au dossier du professionnel;
- Il doit agir dans le respect des valeurs institutionnelles en matière de gestion des ressources humaines et selon les principes établis en matière d'évaluation de la contribution;
- Il doit encadrer et soutenir le professionnel puis, par la suite, lui donner une rétroaction en ce qui concerne l'atteinte des objectifs visés et la réponse aux attentes significatives de même qu'à l'égard des compétences et comportements attendus. Ce soutien s'établit selon les besoins tout au long du processus d'évaluation.

#### **4.04 Rôle de la Direction des ressources humaines**

- La Direction des ressources humaines assume la responsabilité de l'application de la politique et voit au respect des procédures relatives au processus d'évaluation;
- Elle reçoit de la part des supérieurs immédiats les formulaires d'évaluation annuelle et il les conserve dans les dossiers des professionnels;
- Elle a la responsabilité de la mise à jour de la Politique, notamment en recommandant à la Direction générale les modifications requises pour l'adopter aux nouvelles réalités et aux nouveaux besoins;
- Elle joue un rôle conseil auprès des personnes directement engagées dans le processus d'évaluation, que ce soit à titre d'évaluateur ou bien encore d'évalué.

#### **4.05 Rôle du conseil d'administration**

Le conseil d'administration adopte la politique telle que recommandée par la Direction générale et la Direction des ressources humaines.



## ARTICLE 5 LE PROCESSUS

### 5.01 Fréquence

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

*a) Pour le personnel permanent :*

Dans le cas du personnel permanent, l'accent sera davantage mis sur les attentes du service inscrites dans la planification annuelle du professionnel élaborée conjointement avec son supérieur immédiat en début d'année et le bilan annuel de ses activités est évalué en fin d'année.

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

Le professionnel régulier nouvellement engagé, le professionnel temporaire remplaçant et celui chargé de projet sont évalués 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.

Dans le cas de ce personnel, 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 principales attentes du service en fonction des priorités identifiées.

*c) Pour le personnel 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 annuellement.

*Procédure d'évaluation*

Tout le personnel professionnel est préalablement informé de la démarche entreprise.

Cette démarche est complétée à l'aide du cahier d'évaluation de la contribution du personnel professionnel.

### 5.02 Les étapes de la démarche d'évaluation du personnel professionnel

#### **En début d'année scolaire**

Le supérieur immédiat et le professionnel déterminent la contribution de ce dernier à l'atteinte des objectifs du service et identifient les attentes au regard du plan d'action. Ces objectifs et attentes sont inscrits dans le Cahier d'évaluation de la contribution du personnel professionnel déposé en Annexe 1.

Les objectifs et les attentes sont fixés par l'évaluateur après échange et discussion avec la personne évaluée. Ils sont établis à partir :

- du Plan stratégique de développement ainsi que du Plan de réussite éducative
- du plan d'action du service;
- de la description des tâches et des principales responsabilités qui incombent aux professionnels;
- de la répartition des dossiers au sein du service;
- des résultats de l'évaluation de l'année précédente.

Afin que le professionnel saisisse bien les objectifs et les attentes qui lui ont été formulées par son supérieur immédiat, il est important que ce dernier lui rappelle les grandes orientations institutionnelles qui ont été établies et auxquelles lui-même adhère, de même que le rôle particulier qu'on lui demande de remplir dans la poursuite et l'atteinte de ces orientations. Ainsi, lors de cette rencontre de clarification des objectifs, il devient très important de s'assurer que chacune des parties en ait une compréhension commune.

Les objectifs visés sont définis pour qu'ils soient mesurables et les attentes sont précisées de manière observable. De plus, on clarifiera, lors de cette rencontre, les compétences et les comportements qui sont attendus de même que ceux qui sont valorisés dans l'exercice des fonctions de professionnel.

À cette étape, toute réserve pourra être signifiée par écrit au supérieur immédiat.

#### **En cours d'année scolaire**

À la demande du professionnel ou du supérieur immédiat, une rencontre en cours d'année a lieu pour échanger sur l'atteinte des objectifs et apporter au besoin les ajustements nécessaires.

#### **En fin d'année scolaire**

Le supérieur immédiat et le professionnel complètent respectivement le Cahier d'évaluation de la contribution du personnel professionnel afin de bien se préparer à la rencontre d'évaluation.

Lors de la rencontre formelle d'évaluation, le supérieur exprime au professionnel sa propre évaluation de sa contribution; il met en évidence ses forces et identifie, s'il y a lieu, les éléments à développer. Le professionnel, quant à lui, profite aussi de cette occasion pour communiquer à son supérieur immédiat les résultats de sa propre évaluation. Il identifie, s'il y a lieu, les facteurs qui ont exercé une influence favorable ou défavorable quant à l'atteinte des objectifs qui ont été identifiés.

Pour que cette rencontre s'avère fructueuse et productive, il importe que les échanges et les discussions se déroulent dans un climat de confiance basé sur la franchise et l'honnêteté. Ils supposent donc respect et écoute de part et d'autre.

À la suite de ces échanges, le supérieur immédiat complètera puis signera le formulaire d'évaluation de la contribution du professionnel. Il indiquera, s'il y a lieu, les objectifs de développement professionnel et les besoins de perfectionnement du professionnel.

Le professionnel évalué devra quant à lui indiquer sur le formulaire son degré d'accord avec l'évaluation globale qui lui a été faite. Toute réserve pourra alors être signifiée, par écrit, au supérieur immédiat. Ce formulaire devra être signé par le professionnel.

Le professionnel fournit également par écrit, sur le formulaire prévu à cet effet, une appréciation de la qualité de l'encadrement et du soutien de son supérieur immédiat. Ce document est remis par le professionnel à son supérieur immédiat lors de l'entrevue formelle d'appréciation.

En cas de malaise, le professionnel évalué pourra recourir à un représentant de l'exécutif du Syndicat du personnel professionnel ou à la Direction des ressources humaines afin de trouver des pistes de solution pour tenter de régler la situation.

### **5.03 Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation**

Tel qu'énoncé précédemment dans la section **Principes et valeurs**, l'évaluation doit servir d'abord à des fins formatives et peut aussi servir dans certaines circonstances à des fins administratives.

Le cahier demeure donc un document strictement confidentiel. Il demeure la propriété du supérieur immédiat et ce dernier en fournit une copie à l'évalué.

Le cahier d'évaluation incluant l'évaluation globale du travail réalisé et les commentaires du professionnel portant sur le degré d'accord sont transmis à la Direction des ressources humaines pour être classé dans le dossier du professionnel. Ce rapport-synthèse 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 globale du travail réalisé sont limitées à l'employé, au supérieur immédiat, au supérieur hiérarchique et à la Direction des ressources humaines. La Direction des ressources humaines s'engage à assurer la confidentialité des évaluations.

Par ailleurs, le Cégep ne renonce aucunement à son droit, balisé par le cadre légal et réglementaire connu, d'entreprendre des démarches d'enquête, incluant certaines formes d'évaluation, pouvant conduire à des mesures disciplinaires. Ces démarches, qui sont placées sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines, sont entreprises dans des circonstances précises, sur la base de constatations faites ou de renseignements obtenus en dehors des pratiques régulières et universelles d'évaluation prévues à la présente Politique.

## **ARTICLE 6 LES DISPOSITIONS FINALES**

- 6.01** Le préambule fait partie de la présente politique.
- 6.02** La Direction générale ou les représentants dûment autorisés sont responsables de l'application de la présente politique.
- 6.03** Le directeur des ressources humaines est responsable du programme et de sa révision périodique.
- 6.04** La présente politique a été adoptée par le conseil d'administration le 25 mai 2011 et entre en vigueur le jour de son adoption.
- 6.05** La présente politique abroge toute entente, procédure ou politique sur l'évaluation du personnel professionnel adoptée antérieurement.
- 6.06** La présente politique sera révisée au besoin à la demande de l'une ou l'autre des parties.