

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

**Politique numéro 28 portant sur
L'ÉVALUATION DU PERSONNEL DE SOUTIEN
DU CÉGEP MARIE-VICTORIN**

Adoptée le 25 juin 2002
CA-2002-87-736

Révisée le 19 juin 2013
CA-13-187-1562

Table des matières

	<i>Page</i>
◆ Préambule.....	3
◆ Le but.....	3
◆ Les objectifs	
Les objectifs généraux.....	4
Les objectifs spécifiques	4
◆ Les principes et valeurs	5
Conditions dans lesquelles doit s'exercer l'évaluation	5
Principes directeurs de la démarche d'évaluation.....	6
◆ Définitions et rôles	7
◆ Le processus	
Fréquence	8
Pour le personnel permanent.....	8
Pour le personnel en probation et le personnel temporaire	9
Procédure d'évaluation.....	9
Modalités d'application.....	11
Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation	11
◆ Les dispositions finales	12

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

PRÉAMBULE

Les collèges 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 pourraient contribuer au développement professionnel, à la satisfaction au travail et à la valorisation du personnel de soutien. Cette conviction constitue d'ailleurs l'un des principaux fondements de cette 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.

Le Cégep veut se doter d'un cadre pour assurer que les activités d'évaluation du personnel de soutien 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 de soutien 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 oeuvre au Cégep Marie-Victorin un processus d'évaluation de tous les membres du personnel de soutien aux fins de :

- clarifier les attentes tant au niveau du rôle, des mandats 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 :

- une démarche commune sur l'établissement des objectifs et des attentes;
- la motivation et la valorisation du personnel par le biais d'une participation active aux choix 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 favorisant 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 habiletés et les comportements requis pour l'exercice de l'emploi.

2.02 *Les objectifs spécifiques*

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

- un engagement de la personne salariée 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;
- un renforcement des conditions de travail en équipe;
- 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 les membres du personnel et les supérieurs immédiats dont ils relèvent;
- une préoccupation partagée pour l'efficacité, l'innovation 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 actions 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 consent des énergies et investit des ressources afin de s'intéresser aux actions et au travail du personnel de soutien qui y oeuvrent. Elle vise à donner plus de sens aux mandats confiés aux individus.

Elle vise à souligner l'importance de leur travail pour le cégep. En ce sens, 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'uniformiser les pratiques d'évaluation et d'en garantir la réalisation.

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

L'évaluation consiste essentiellement à communiquer des objectifs et des attentes dans un premier temps; dans un second temps, il s'agit d'échanger et de partager une évaluation quant à l'atteinte de ces objectifs et aux moyens de lever les obstacles éventuels à leur réalisation.

Évaluer nécessite un partage des faits et des visions à travers un processus réciproque d'écoute, une recherche des 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, revitaliser certains objectifs et revoir des 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 oeuvre pour assurer à la fois la transparence du processus et la confidentialité des résultats. Pour que l'évaluation soit transparente, le personnel de soutien doit être informé quant à la fréquence, au processus, aux méthodes et aux critères de cette évaluation.
- Le personnel de soutien doit être impliqué dans la rédaction des objectifs et la hiérarchisation des priorités de son plan de travail.
- La politique d'évaluation du personnel de soutien 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 de la personne salariée.

La validité

Les différents critères d'évaluation considérés sont choisis en fonction des objectifs visés et des attentes significatives auprès de l'employé évalué.

Ils sont définis de façon explicite avec des indicateurs du niveau d'atteinte des objectifs ou des précisions quant aux habiletés et aux comportements à adopter.

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 des 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 de soutien 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 outil perfectible, évolutif et dynamique. Il est sujet à des révisions et à des améliorations constantes en vue d'assurer la validité, la fiabilité et l'utilité.

ARTICLE 4 DÉFINITIONS ET RÔLES

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.

Habilité : qualité d'une personne compétente dans un champ d'activité donnée.

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

Rendement :

- ◆ quantité et qualité de travail produit dans une période donnée;
- ◆ efficacité fonctionnelle lors de la prestation de travail, produit ou résultat de cette prestation.

4.02 *Le rôle de l'employé*

La personne salariée est la personne qui se doit de mettre à profit une expertise, une compétence spécifique pour réaliser, les objectifs visés dans son service ou son département et pour répondre adéquatement aux attentes établies. Un employé 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;
- faire preuve d'initiatives;
- être actif dans son propre développement professionnel
- savoir poser les actions pertinentes afin d'atteindre les objectifs qui sont visés;
- 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;
- faire face à des imprévus;
- savoir composer avec des réalités différentes;
- savoir agir avec des personnalités et des dynamiques différentes;
- 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 *Le rôle du supérieur immédiat*

- Le supérieur immédiat assume la responsabilité de l'évaluation du personnel de soutien 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 de l'employé;
- 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 l'employé puis, par la suite, lui donner une rétroaction en ce qui concerne l'atteinte des objectifs visés et la réponse aux attentes signifiées de même qu'à l'égard des habiletés et comportements attendus. Il demeure disponible selon les besoins tout au long du processus d'évaluation pour interagir avec l'employé sur ce processus.

4.04 *Le 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 elle les conserve dans les dossiers du personnel de soutien;
- Elle a la responsabilité de la mise à jour de la Politique, notamment en recommandant à la Direction générale les modifications requises pour l'adapter 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.

ARTICLE 5 LE PROCESSUS

5.01 *Fréquence*

Le personnel de soutien 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 ou du département inscrites dans la planification annuelle de la personne salariée élaborée conjointement avec le 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 :*

L'employé régulier nouvellement engagé, la personne salariée temporaire remplaçante, en projet spécifique, ou occasionnelle est évaluée au cours de la première période de six mois de service continu ou son équivalent durant les deux premières années d'engagement.

La personne salariée remplaçante ou occasionnelle engagée pour une période inférieure à six mois est évaluée 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.

5.02 *Procédure d'évaluation*

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

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

Les étapes de la démarche d'évaluation du personnel de soutien

Préalablement à la rencontre, la personne salariée et le supérieur immédiat dont il relève remplissent le cahier d'instruments d'évaluation.

En début d'année scolaire

Le supérieur immédiat et la personne salariée déterminent la contribution de cette dernière face à l'atteinte des objectifs du service ou du département 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 de soutien déposé en Annexe 1. Chaque objectif énonce le résultat anticipé dans un délai déterminé : il doit s'agir de résultats anticipés spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps (S.M.A.R.T.).

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 ou du département;
- de la description des tâches et des principales responsabilités qui incombent à l'employé;
- de la répartition des dossiers au sein du service, s'il y a lieu;
- des résultats de l'évaluation de l'année précédente.

Afin que l'employé 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.

De plus, on clarifiera, lors de cette rencontre, les habiletés et les comportements qui sont attendus de même que ceux qui sont valorisés dans l'exercice des fonctions de l'employé.

Un référentiel a été conçu et quatorze habiletés qui le composent visent essentiellement à évaluer la contribution de chacun des employés. Quatre de ces habiletés sont des habiletés institutionnelles et doivent être évaluées annuellement. Il s'agit de:

- Qualité du travail;
- Service à la clientèle;
- Travail d'équipe et collaboration;
- Organisation.

De plus, quatre autres habiletés à être évaluées doivent être choisies conjointement avec l'employé.

En cours d'année scolaire

À la demande de la personne salariée 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 la personne salariée remplissent respectivement le cahier d'évaluation de la contribution du personnel de soutien afin de bien se préparer à la rencontre d'évaluation.

Lors de la rencontre formelle d'évaluation, le supérieur exprime à l'employé le résultat de l'évaluation de sa contribution; il met en évidence ses forces et identifie, s'il y a lieu, les éléments à développer. L'employé, quant à lui, profite aussi de cette occasion pour communiquer à son supérieur immédiat les résultats de son auto-évaluation.

Le supérieur immédiat fait l'évaluation du travail réalisé par la personne salariée.

5.03 *Modalités d'application*

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 de l'employé. Il indiquera, s'il y a lieu, les objectifs de développement professionnel et les besoins de perfectionnement identifiés de l'employé.

L'employé 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 personnel de soutien.

L'employé 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 la personne salariée à son supérieur immédiat lors de l'entrevue formelle d'appréciation.

Si nécessaire, en cas de désaccord, l'employé évalué pourra recourir à un représentant de l'exécutif du Syndicat du personnel de soutien ou à la Direction des ressources humaines afin de trouver des pistes de solution pour tenter de régler la situation.

5.04 *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 d'évaluation demeure donc un document strictement confidentiel. Le supérieur immédiat conserve l'original et remet une copie conforme à l'employé évalué, au supérieur hiérarchique ainsi qu'à la Direction des ressources humaines.

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 s'engagent à assurer la confidentialité des évaluations.

Par ailleurs, le Collège 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 d'informations obtenues en dehors des pratiques régulières et universelles d'évaluation prévues à la présente politique.

ARTICLE 6 LES DISPOSITIONS FINALES

- 6.1 Le préambule fait partie de la présente politique.
- 6.2 La Direction générale ou les représentants dûment autorisés sont responsables de l'application de la présente politique.
- 6.3 La direction des ressources humaines est responsable du programme et de sa révision périodique.
- 6.4 La présente politique a été adoptée par le conseil d'administration le 19 juin 2013 et entre en vigueur le jour de son adoption.
- 6.5 La présente politique abroge toute procédure ou politique sur l'évaluation du personnel de soutien adoptée antérieurement.