



Cégep **André-Laurendeau**

Politique d'appréciation de la contribution du personnel d'encadrement

Politique adoptée au conseil administration le 29 novembre 2000

Dernière révision le 27 novembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE.....	3
1. PRINCIPES	3
2. OBJECTIFS.....	3
3. 1 ^{RE} PARTIE - APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION AVEC LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	3
4. 2 ^E PARTIE – ÉVALUATION PAR LES PAIRS (FEEDBACK 360°)	5
ANNEXE 1 – 1 ^{RE} PARTIE : APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION AVEC LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	7
ANNEXE 2 – 2 ^E PARTIE : ÉVALUATION PAR LES PAIRS (FEEDBACK 360°)	10

Notes : Dans ce document, l'utilisation du masculin pour désigner des personnes a comme seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination les individus des deux sexes.

PRÉAMBULE

La Politique de gestion des ressources humaines du Cégep André-Laurendeau a pour objectif général « de promouvoir une saine gestion des ressources humaines comme moyen de positionnement et de développement institutionnels. » Elle vise également à « influencer les attitudes, les comportements, les manières de faire, les relations entre les groupes et les personnes, internes et externes, afin de créer un climat de travail valorisant. » (article 5)

Le Cégep considère l'exercice annuel d'appréciation de ses cadres comme une opportunité privilégiée de reconnaissance et de cheminement professionnel au sein de l'organisation. Cet exercice doit permettre aux cadres de situer leur contribution à l'intérieur de l'organisation.

1. PRINCIPES

- 1.1 L'appréciation se veut un lieu d'échange, une démarche constructive et constitue un processus continu d'observation, d'appréciation et de rétroaction;
- 1.2 Cette démarche se veut un levier de mobilisation et d'épanouissement;
- 1.3 L'appréciation de la contribution est un processus dynamique et continu de communication qui est intégré à la gestion quotidienne et qui s'appuie sur un esprit de collaboration soutenue.

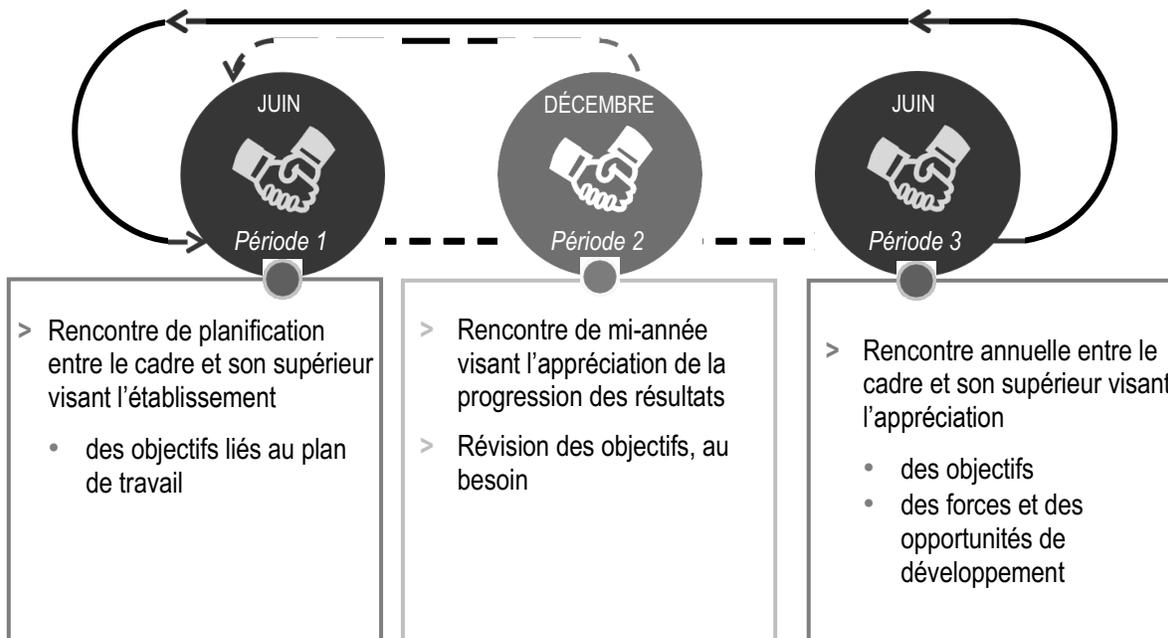
2. OBJECTIFS

- 2.1 Reconnaître la contribution de chaque cadre à l'atteinte des objectifs en lien avec ses responsabilités;
- 2.2 Stimuler le développement professionnel et personnel des cadres;
- 2.3 Clarifier les rôles attendus de chacun des cadres relativement à la mission du Collège;
- 2.4 Faciliter les échanges entre la personne évaluée et le supérieur immédiat quant à l'organisation du travail;
- 2.5 Identifier le degré de réalisation des attentes signifiées, définies pour ce qui est des objectifs à atteindre, du plan de travail et de comportements à adopter;
- 2.6 Apprécier objectivement la performance de chaque cadre;
- 2.7 Proposer des programmes d'encadrement, de formation et perfectionnement;

3. 1^{RE} PARTIE - APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION AVEC LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

L'appréciation de la contribution avec le supérieur immédiat se fait chaque année et un cycle de rencontre a été défini.

3.1 Cycle d'appréciation de la contribution



3.2 Préparation de la rencontre d'appréciation

Le cadre et le supérieur immédiat ont tous deux la responsabilité de préparer la rencontre d'appréciation en complétant le formulaire adéquat de l'annexe 1.

JUIN	INDIVIDUELLEMENT	ENSEMBLE
	 <ul style="list-style-type: none"> > Appréciez le niveau d'atteinte des objectifs pour l'année qui vient de s'écouler > Identifiez les objectifs à prioriser pour l'année à venir > Élaborez une première version du plan de développement 	 <ul style="list-style-type: none"> > Entendez-vous sur la contribution de l'année qui vient de s'écouler et sur les objectifs pour l'année à venir > Entendez-vous sur le plan

DÉCEMBRE

INDIVIDUELLEMENT

ENSEMBLE



> Évaluez la progression des objectifs et l'évolution du contexte de travail



> Entendez-vous sur l'appréciation de la progression des résultats des objectifs

3.3 Suivi de l'appréciation

Le supérieur immédiat facilite la mise en place des moyens nécessaires afin de donner suite à l'appréciation en termes de soutien, d'encadrement, de formation ou de perfectionnement.

La fréquence de ces rencontres variera selon les besoins de part et d'autre.

3.4 Traitement confidentiel des données d'appréciation

Le processus d'appréciation se déroule dans le respect de chaque employé.

4. 2^E PARTIE – ÉVALUATION PAR LES PAIRS (FEEDBACK 360°)

Le feed-back 360° est une démarche qui vise à recueillir de plusieurs sources (supérieur immédiat, collègues et employés) un ensemble de renseignements sur les compétences d'une personne et sur l'efficacité de ses comportements, et ce, dans une perspective de valorisation et de développement.

4.1 Caractéristiques

4.1.1 Les principaux avantages de cette démarche pour la personne recevant la rétroaction sont les suivants :

- recevoir une rétroaction plus complète, crédible et objective puisqu'elle provient de plusieurs sources qui la connaissent bien et que le processus est anonyme;
- obtenir de l'information sur des aspects dont elle n'a pas toujours conscience, l'aidant ainsi à mieux comprendre comment les autres la perçoivent;
- recevoir de la reconnaissance pour ses grandes forces et mieux cibler les éléments à améliorer.

4.1.2 L'évaluation par les pairs se fait aux deux ans.

4.1.3 L'ensemble du personnel cadre, sauf les directeurs adjoint à la Direction des études, sera évalué par deux collègues de travail du personnel d'encadrement, par deux employés et par leur supérieur immédiat.

Le personnel cadre de la Direction des études sera évalué par deux collègues de travail du personnel d'encadrement, par sept employés et par leur supérieur immédiat.

4.1.4 Le cadre peut demander à ce qu'un plus grand nombre d'employés participe à l'évaluation.

4.2 Déroulement

L'évaluation se déroule en cinq phases :

1. Le cadre effectue son autoévaluation;
2. La directrice des ressources humaines choisit, en collaboration avec le directeur général, les personnes (assesseurs) qui participeront au processus d'évaluation du cadre;
3. Chaque assesseur reçoit de la directrice des ressources humaines un lien sécurisé et remplit la grille d'évaluation composée de 20 questions, séparées en quatre catégories : mobilisation, communication, travail d'équipe et qualité de gestion;
4. La directrice des ressources humaines et le directeur général compilent les résultats;
5. Les résultats sont présentés au cadre. Le but est de faire émerger les points tant positifs que ceux à améliorer en amenant le cadre évalué à prendre conscience de ses forces et faiblesses, le tout débouchant sur un plan d'action bien concret.

4.3 Confidentialité

Toutes les informations liées à l'évaluation sont traitées de façon confidentielle.

ANNEXE 1 – 1^{RE} PARTIE : APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION AVEC LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

CAHIER D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Prénom et nom : _____

Période d'appréciation : _____ à _____

Titre du poste : _____

Supérieur immédiat : _____

Élaboration des objectifs Juin		Rencontre mi-année Décembre			Rencontre annuelle Juin	
A : Résultats objectif atteint		PA : Partiellement atteint		NA : Objectif non atteint		R : Reporté
Priorisation	Objectifs (Liés au plan de travail du service)	Progression des résultats et observations	Objectifs révisé (si requis)	Contexte de réalisation et commentaires	Appreciation finale des résultats	Cote

CAHIER D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Prénom et nom : _____

Période d'appréciation : _____ à _____

Titre du poste : _____

Supérieur immédiat : _____

Élaboration des objectifs Juin		Rencontre mi-année Décembre			Rencontre annuelle Juin	
A : Résultats objectif atteint		PA : Partiellement atteint		NA : Objectif non atteint		R : Reporté
Priorisation	Objectifs (Liés au plan de travail du service)	Progression des résultats et observations	Objectifs révisé (si requis)	Contexte de réalisation et commentaires	Appreciation finale des résultats	Cote

Prénom et nom : _____

Période d'appréciation : _____ à _____

Titre du poste : _____

Supérieur immédiat : _____

C		
Plan de développement professionnel		
D		
Commentaires du supérieur immédiat		
E		
Signatures		
_____ Signature du Cadre	_____ Signature du supérieur immédiat	_____ Date

ANNEXE 2 – 2^E PARTIE : ÉVALUATION PAR LES PAIRS (FEEDBACK 360°)

GRILLE D'ÉVALUATION 360°

Mobilisation
Incite les autres à se dépasser
Leadership
Suscite l'engagement des autres
Établit un exemple approprié avec sa conduite
Traite les personnes équitablement

Communication
Possède des qualités d'écoute
S'intéresse à l'autre
S'exprime bien oralement
Communique efficacement par écrit
Adopte un langage corporel positif

Travail d'équipe
Démontre du respect à l'ensemble des membres de l'équipe
Reconnaît publiquement les contributions des membres de l'équipe
Crée un sentiment d'identité solide au sein de l'équipe
Tend à favoriser la collaboration
Donne l'autonomie nécessaire aux membres de l'équipe

Qualité de gestion
Délègue efficacement
Démontre sa capacité à établir des priorités pour l'équipe
Fait efficacement les suivis et respecte les délais
Prend facilement des décisions
Est capable de gérer les conflits