



Cégep **André-Laurendeau**

---

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

---

*Politique adoptée au conseil administration le 29 novembre 2000*

*Révision adoptée au conseil d'administration le :  
27 novembre 2019*

*13 février 2024*

## TABLE DES MATIÈRES

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

## **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 4)

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.

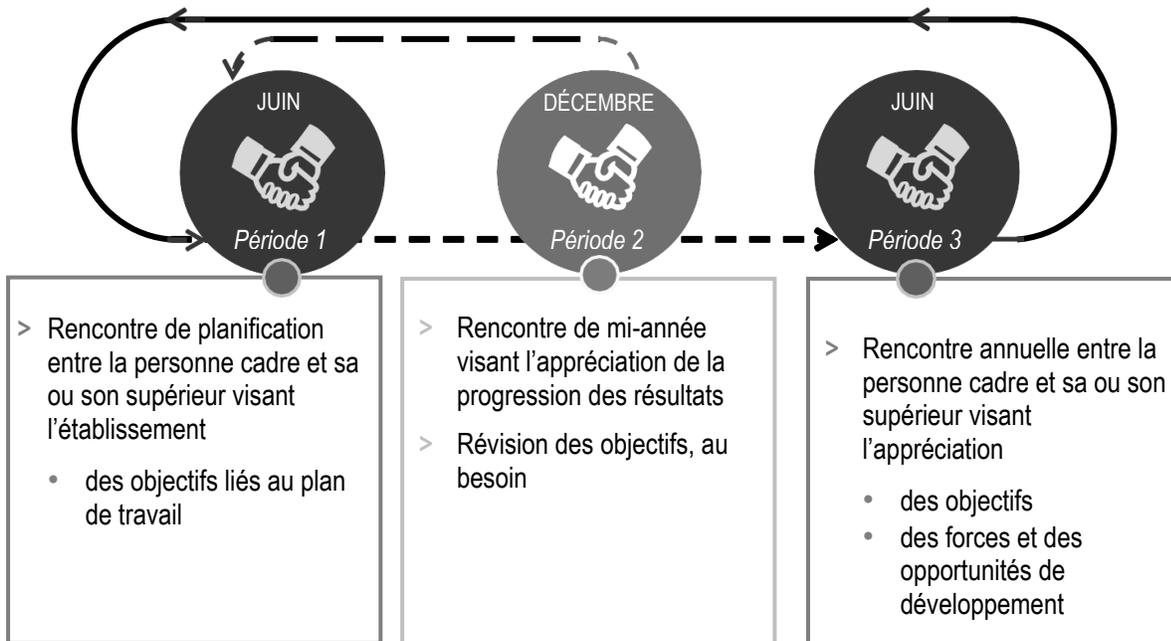
### **2. OBJECTIFS**

- 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 et chacune des cadres relativement à la mission du Collège;
- 2.4 Faciliter les échanges entre la personne évaluée et le supérieur ou la supérieure immédiate 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<sup>RE</sup> PARTIE - APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION AVEC LE OU LA SUPÉRIEURE IMMÉDIATE

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

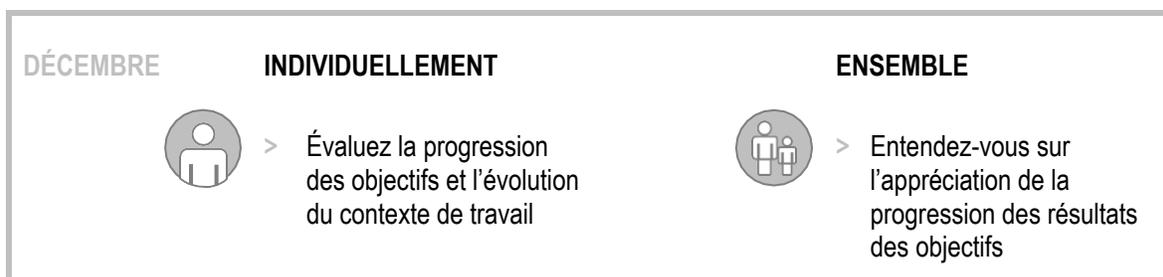
#### 3.1 Cycle d'appréciation de la contribution



#### 3.2 Préparation de la rencontre d'appréciation

La personne cadre et le supérieur ou la supérieure immédiate 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"> <li>&gt; Appréciez le niveau d'atteinte des objectifs pour l'année qui vient de s'écouler</li> <li>&gt; Identifiez les objectifs à prioriser pour l'année à venir</li> <li>&gt; Élaborez une première version du plan de développement</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entendez-vous sur la contribution de l'année qui vient de s'écouler et sur les objectifs pour l'année à venir</li> <li>&gt; Entendez-vous sur le plan</li> </ul>



### 3.3 Suivi de l'appréciation

La supérieure immédiate ou 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 et employée.

## 4. 2<sup>E</sup> PARTIE – ÉVALUATION PAR LES PAIRS (FEEDBACK 360°)

Le feed-back 360° est une démarche qui vise à recueillir de plusieurs sources (supérieur ou supérieure immédiate, 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 trois ans.

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

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

4.1.4 La personne 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. La personne cadre effectue son autoévaluation;
2. La direction des ressources humaines choisit, en collaboration avec la direction générale, les collègues cadres qui participeront au processus d'évaluation du cadre;
3. Chaque personne évaluatrice reçoit de la direction 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 direction des ressources humaines et la direction générale compilent les résultats;
5. La répartition du poids des répondants et répondantes se calcule de la manière suivante : 25% au supérieur ou à la supérieure immédiate, 25 % aux collègues cadres et 50 % aux employés et employées.
6. Les résultats sont présentés à la personne cadre. Le but est de faire émerger les points tant positifs que ceux à améliorer en amenant la personne cadre évaluée 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<sup>RE</sup> PARTIE : APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION AVEC LA OU LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

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

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Période d'appréciation : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_

Titre du poste : \_\_\_\_\_

Supérieur(e) immédiat(e) : \_\_\_\_\_

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(e) immédiat(e) : \_\_\_\_\_

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(e) immédiat(e) : \_\_\_\_\_

<b>C</b>		
Plan de développement professionnel		
<b>D</b>		
Commentaires du ou de la supérieure immédiate		
<b>E</b>		
Signatures		
Signature de la personne cadre	Signature de la ou du supérieur immédiat	Date

## ANNEXE 2 – 2<sup>E</sup> 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
Reconnait 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