



**COLLÈGE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL  
ET PROFESSIONNEL  
BEAUCE-APPALACHES**

**POLITIQUE SECTORIELLE  
DE GESTION DU RENDEMENT  
DES PERSONNELS D'ENCADREMENT,  
PROFESSIONNEL, DE SOUTIEN, SALARIÉ-ÉLÈVE,  
ET TUTEUR OU TUTRICE  
DANS UN CENTRE D'AIDE À L'APPRENTISSAGE**

1055, 116<sup>e</sup> Rue  
Ville Saint-Georges  
(Québec) G5Y 3G1

La présente politique a été adoptée  
par le conseil d'administration  
le 17 février 2005.

## TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	3
1. Principes .....	3
2. Buts .....	3
3. Objectifs.....	4
4. Définitions .....	4
4.1. Développement professionnel .....	4
4.2. Évaluation du rendement.....	4
4.3. Gestion du rendement .....	4
4.4. Membre du personnel.....	4
4.5. Supérieur hiérarchique .....	4
4.6. Supérieur immédiat .....	5
5. Cadre d'application.....	5
6. Mécanisme de gestion du rendement .....	5
6.1. Outil de gestion de l'évaluation du rendement.....	5
6.2. Période de référence .....	5
Membre du personnel permanent.....	5
Membre du personnel nouvellement engagé sur un poste.....	5
6.3. Étapes de gestion du rendement.....	6
6.4. Conditions de validité du cycle de gestion du rendement .....	6
6.5. Sources d'évaluation .....	7
7. Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation .....	7
8. Versement d'un boni au rendement au personnel d'encadrement.....	7
9. Rôle et responsabilités .....	7
9.1. Le conseil d'administration.....	7
9.2. La direction générale.....	8
9.3. La direction des ressources humaines.....	8
9.4. Le supérieur immédiat.....	8
9.5. Le membre du personnel.....	8
10. Entrée en vigueur .....	8
11. Évaluation et révision .....	8

## Préambule

La présente politique s'inscrit dans le prolongement de la *Politique institutionnelle de gestion des ressources humaines*. Elle traduit la volonté du Collège, telle qu'énoncée à son projet éducatif, de reconnaître et valoriser l'engagement et la contribution de chacun des membres du personnel à la qualité de la formation, au développement personnel et social des étudiantes et des étudiants et à la qualité de vie au Collège. Elle préconise l'ajustement et l'amélioration continue des services qu'offre le Collège et favorise le développement professionnel des ressources humaines qui y travaillent. Enfin, si elle propose une approche formative, elle sert néanmoins à des fins administratives afin de maintenir un personnel qualifié et compétent.

## 1. Principes

Le Collège affirme que la gestion du rendement

- Témoigne de l'importance et du respect accordé aux personnes : chaque membre du personnel a le droit de connaître et de voir reconnaître périodiquement sa contribution aux objectifs de l'organisation;
- Engage conjointement les cadres et les membres du personnel : les premiers ont la responsabilité d'initier le processus et de mettre en place les conditions et le support nécessaires pour la réalisation des attentes convenues; le membre du personnel étant le premier responsable de son rendement, il doit participer activement au processus de gestion et d'amélioration de celui-ci;
- Repose sur un processus dynamique et continu de communication qui est intégré à la gestion quotidienne et s'appuie sur un esprit de collaboration soutenue;
- S'inscrit dans un processus d'amélioration continue de la qualité des services offerts par le Collège : elle vise à préciser le sens donné aux mandats confiés aux individus et recherche des solutions aux problèmes rencontrés par ceux-ci, notamment par des mesures correctives ou, s'il y a lieu, par des actions de soutien ou de perfectionnement; elle contribue ainsi au développement professionnel des membres du personnel;
- Est basée sur des résultats atteints, eu égard à des attentes écrites et préalablement signifiées. Elle se réalise tout au long d'une période de référence prédéterminée, à partir d'indicateurs de rendement convenus et porte sur des résultats précis et significatifs;

## 2. Buts

La politique poursuit les buts suivants :

- Baliser le processus de gestion du rendement;
- Clarifier les attentes à l'égard de chaque membre du personnel relativement à la mission du Collège;
- Reconnaître et valoriser la contribution professionnelle de chacun des membres du personnel à l'atteinte des objectifs et des priorités institutionnelles;
- Soutenir les processus d'amélioration continue de la qualité des services offerts par le Collège;
- Reconnaître les besoins de perfectionnement ou de rehaussement des compétences des personnes dans un but de polyvalence ou de revitalisation de carrière;

### 3. Objectifs

La présente politique poursuit les objectifs suivants :

- Proposer une démarche d'évaluation rigoureuse, objective et équitable envers les personnes évaluées ceci afin d'assurer la validité des résultats;
- Encourager la responsabilisation dans le travail<sup>1</sup>;
- Favoriser une communication active entre les membres du personnel et les supérieurs immédiats dont ils relèvent;
- Contribuer au maintien d'un climat favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels.

### 4. Définitions

#### 4.1. Développement professionnel

Le développement professionnel consiste en des activités de formation, dans le but de développer la polyvalence des membres du personnel, de perfectionnement, d'adaptation de la main-d'œuvre lors de changement technologique ou de recyclage.

#### 4.2. Évaluation du rendement

L'évaluation du rendement consiste à porter un jugement, une appréciation, sur la contribution d'un membre du personnel, au cours d'une période donnée, à l'atteinte des objectifs et priorités institutionnelles.

L'évaluation du rendement porte sur les résultats attendus ainsi que sur les comportements adoptés.

L'évaluation du rendement est une composante de la gestion du rendement.

#### 4.3. Gestion du rendement

La gestion du rendement porte sur toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement du rendement des employés.

#### 4.4. Membre du personnel

Pour les fins de la présente politique, le terme membre du personnel désigne toute personne engagée par le Collège à titre de personnel :

- d'encadrement;
- professionnel;
- soutien administratif, manuel ou technique;
- salariée ou salarié élève;
- tuteur ou tuteur au centre d'aide à l'apprentissage.

#### 4.5. Supérieur hiérarchique

Le terme supérieur hiérarchique désigne le hors cadre ou le personnel d'encadrement qui occupe un poste de direction.

---

<sup>1</sup> La *Politique institutionnelle de gestion des ressources humaines* propose la définition suivante du terme responsabilisation : « encourager les membres du personnel à s'investir et à s'engager face aux projets et objectifs organisationnels, faciliter et soutenir les initiatives, développer chez chacun et chacune le sentiment et la possibilité d'influencer leur travail et leur organisation ».

#### **4.6. Supérieur immédiat**

Le terme supérieur immédiat désigne le hors cadre ou le personnel d'encadrement qui a la charge immédiate d'un membre du personnel.

### **5. Cadre d'application**

La présente politique s'applique à tout membre du personnel tel que définit à l'article 4.4, selon le contrat de travail en vigueur.

### **6. Mécanisme de gestion du rendement**

#### **6.1. Outil de gestion de l'évaluation du rendement**

La gestion du rendement s'effectue à l'aide d'un cahier d'instruments d'évaluation qui fait l'objet de discussions entre le Collège et les différentes associations représentatives des membres du personnel.

Le cahier d'instruments d'évaluation du rendement doit au moins comprendre les éléments suivants :

- Le titre du poste occupé;
- Le statut du membre du personnel;
- La période de référence convenue entre le membre du personnel et son supérieur immédiat;
- Les fonctions et responsabilités clés reliées au poste occupé;
- Les principales tâches associées aux fonctions et responsabilités clés;
- Les objectifs et résultats attendus à la fin de la période de référence ainsi que les indicateurs de rendement retenus;
- Les comportements attendus pendant la période de référence;
- Une section pour les commentaires du membre du personnel et du supérieur immédiat, s'il y a lieu, à l'occasion
  - De l'établissement des objectifs et résultats
  - De l'évaluation de l'atteinte des objectifs et résultats
- Une section réservée au plan de développement professionnel du membre du personnel;
- La signature du membre du personnel et du supérieur immédiat à l'occasion de la détermination des objectifs et résultats attendus ainsi qu'au moment de l'évaluation.

#### **6.2. Période de référence**

##### Membre du personnel permanent

Le cycle de gestion du rendement s'actualise à l'intérieur d'une période de référence de douze (12) mois convenue entre le supérieur immédiat et le membre du personnel.

##### Membre du personnel nouvellement engagé sur un poste

###### *Personnel d'encadrement*

Pour ce membre du personnel nouvellement engagé, le cycle de gestion du rendement s'actualise à l'intérieur de deux (2) périodes consécutives de six (6) mois. Par la suite, le cycle de gestion du membre du personnel permanent s'applique.

###### *Personnel professionnel*

Pour ce membre du personnel nouvellement engagé, le cycle de gestion du rendement s'actualise à l'intérieur de deux (2) périodes consécutives de six (6) mois ou son équivalent pour la professionnelle ou le professionnel à temps partiel. Par la suite, le cycle de gestion du membre du personnel permanent s'applique.

*Personnel de soutien administratif, manuel ou technique en période de probation*

Pour ce membre du personnel nouvellement engagé, le cycle de gestion du rendement s'actualise à l'intérieur de soixante (60) jours travaillés ou payés s'il est à temps complet et de quatre-vingt-dix (90) jours travaillés ou payés s'il est à temps partiel. Par la suite, le cycle de gestion du membre du personnel permanent s'applique.

Cependant, pour le membre du personnel temporaire qui travaille moins de quarante pour cent (40%) d'un temps complet, le cycle de gestion du rendement peut s'actualiser à l'intérieur d'une période de vingt-quatre (24) mois.

*Salariée ou salarié élève et tuteure ou tuteur au centre d'aide à l'apprentissage*

Pour ce membre du personnel, le cycle de gestion du rendement correspond à la durée de son contrat d'engagement.

*Membre du personnel engagé pour une période de moins de six (6) mois*

Enfin, pour tout membre du personnel engagé pour une période de moins de six (6) mois, le cycle de gestion du rendement se termine à la fin de sa période d'emploi.

### **6.3. Étapes de gestion du rendement**

Le cycle de gestion du rendement comprend au moins les étapes suivantes :

- La validation des fonctions et responsabilités clés rattachées au poste de travail;
- L'identification de la période de référence;
- La détermination des objectifs et résultats attendus en fin de période ainsi que les indicateurs de rendement retenus;
- Une rencontre d'évaluation et de rétroaction;
- L'identification d'éléments à joindre au plan de développement professionnel;

### **6.4. Conditions de validité du cycle de gestion du rendement**

6.4.1. Tout membre du personnel doit être préalablement informé qu'il est assujéti à une démarche de gestion du rendement. Il doit rencontrer son supérieur immédiat au moins en deux (2) occasions, soit en début et en fin de processus.

6.4.2. La détermination des résultats attendus en fin de période ainsi que les indicateurs de rendement retenus doivent être en lien avec les objectifs du service et les fonctions et responsabilités clés rattachées au poste de travail.

Un membre du personnel en désaccord avec soit un objectif, un résultat ou un indicateur de rendement retenu par son supérieur immédiat peut le lui communiquer par écrit. Cependant, il doit s'y conformer.

6.4.3. L'évaluation du rendement porte sur les résultats et comportements identifiés en début de période;

Un membre du personnel en désaccord avec le résultat de l'évaluation de son supérieur immédiat peut le lui communiquer par écrit.

6.4.4. Le cahier d'instruments d'évaluation doit être signé conjointement par le membre du personnel et son supérieur immédiat ou son représentant.

La signature du membre du personnel signifie qu'il a pris connaissance de l'évaluation. Elle ne doit pas être interprétée comme quoi il est en accord avec ce qui y est écrit, à moins qu'il le mentionne.

6.4.5. Tout membre du personnel d'une même catégorie d'emploi est assujéti au même cahier d'instruments d'évaluation du rendement que ses collègues de travail.

## 6.5. Sources d'évaluation

L'évaluation provient de deux sources principales : l'autoévaluation faite par le membre du personnel et l'évaluation faite par le supérieur immédiat ou son représentant.

À la demande de l'évalué ou de l'évaluateur, des renseignements additionnels pourront être puisés auprès de la clientèle et des collègues de travail selon les modalités convenues entre le supérieur immédiat et le membre du personnel. Le membre du personnel sera informé de cette procédure au préalable si c'est une demande formulée par l'évaluateur.

## 7. Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation

Tel qu'énoncé en préambule, la présente politique prône une approche formative. Elle sert aussi à souligner *l'apport exceptionnel d'un membre du personnel dont la productivité est jugée plus que satisfaisante par rapport à des attentes significatives au préalable.*<sup>2</sup> Enfin, elle peut aussi être utilisée à des fins administratives afin de maintenir un personnel qualifié et compétent.

Le cahier d'instruments d'évaluation, les commentaires de l'évalué et du supérieur immédiat demeurent donc des documents strictement confidentiels. Par conséquent, une fois le cycle de gestion du rendement complété, ils sont transmis à la direction des ressources humaines pour être conservés au dossier du membre du personnel.

Les personnes ayant accès à l'évaluation globale du travail réalisé sont limitées à la personne évaluée, à son 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.

## 8. Versement d'un boni au rendement au personnel d'encadrement

L'article 36.1.1 du Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q., C-29), prévoit que « *le Collège peut verser des bonis forfaitaires afin de souligner le rendement de ses cadres au cours de l'année qui se termine. À cette fin, il dispose d'une masse monétaire constituée de 2 % du traitement de l'ensemble de ses cadres à cette date* ». <sup>3</sup>

Un tel boni est octroyé à un membre du personnel d'encadrement dont le rendement est jugé plus que satisfaisant par rapport à des attentes significatives au préalable : le cadre, en plus de s'acquitter adéquatement des fonctions clés de son poste a contribué, par la réalisation d'objectifs de travail, au développement de son secteur d'activités ou a répondu promptement à des besoins résultants de nouveautés externes.

Toute décision du directeur général relative à l'octroi d'un boni au rendement doit être précédée d'une consultation du supérieur immédiat.

Le boni au rendement peut être versé sous forme de montant forfaitaire, de perfectionnement ou sous une autre forme non monétaire telle que l'octroi de vacances. *Les sommes non utilisées une année sont transférées à l'année suivante et ce, aux mêmes fins.*<sup>4</sup>

## 9. Rôle et responsabilités

### 9.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration adopte la présente politique.

---

<sup>2</sup> Inspiré de l'article 36.1.2 du Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q., C-29, r. 3.01).

<sup>3</sup> Ibid. articles 36.1.1 et suivants

<sup>4</sup> Ibid. article 36.1.1

### **9.2. La direction générale**

La direction générale voit à l'application de cette politique.

### **9.3. La direction des ressources humaines**

La direction des ressources humaines est responsable de l'application de cette politique;

Elle propose un cahier d'instruments d'évaluation aux supérieurs immédiats et aux membres du personnel;

Elle supporte les supérieurs immédiats et les membres du personnel dans l'application du cycle de gestion du rendement.

### **9.4. Le supérieur immédiat**

Le supérieur immédiat initie le processus de gestion du rendement. Il doit mettre en place les conditions et le support nécessaires pour la réalisation des attentes convenues.

### **9.5. Le membre du personnel**

Le membre du personnel est le premier responsable de son rendement, il doit participer activement au processus de gestion et d'optimisation de celui-ci.

## **10. Entrée en vigueur**

La présente politique entre en vigueur dès son adoption par le conseil d'administration.

## **11. Évaluation et révision**

Cette politique est évaluée et révisée au besoin par la direction des ressources humaines en collaboration avec des représentants des membres du personnel.