



POL-01 Politique d'évaluation du personnel d'encadrement

Adoptée par le Conseil d'administration le 19 juin 2000.



POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT¹

1. PRINCIPES DIRECTEURS - PRÉAMBULE

La gestion du rendement témoigne de l'importance des personnes :

- des cadres dans la réalisation de la mission du Cégep; chaque personne doit voir reconnaître sa contribution aux objectifs de l'organisation et la base sur laquelle cette contribution sera évaluée.
- la gestion du rendement engage conjointement les cadres et les personnes qu'ils supervisent : les premiers ont la responsabilité d'initier les processus, de les intégrer à la gestion courante et de mettre en place les conditions et le support nécessaires pour la réalisation des attentes convenues; les personnes supervisées, étant les premières responsables de leur rendement, doivent participer activement au processus de gestion et d'amélioration de celui-ci.
- la gestion du rendement 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 et vise l'amélioration des compétences de gestion.
- l'évaluation du rendement est basée sur des résultats atteints, eu égard à des attentes écrites préalablement signifiées. Elle se réalise tout au long d'un cycle budgétaire, à partir d'indices de mesure convenus et porte sur des résultats précis et significatifs.

Principes

- 1.1 Tout cadre a le droit de connaître et de voir reconnaître périodiquement sa contribution à l'atteinte des axes de développement du projet éducatif, des objectifs du plan de développement du Cégep, de la mission du Cégep et plus spécifiquement des objectifs du service.
- 1.2 Le Cégep a le devoir de s'assurer que soit connue et reconnue périodiquement la contribution de tout cadre à l'atteinte des axes de développement du projet éducatif, des objectifs du plan de développement du Cégep, de la mission du Cégep et plus spécifiquement des objectifs de service.
- 1.3 Le Cégep doit pouvoir démontrer que sa gestion est équitable et transparente.

Principes directeurs

La présente politique reconnaît que les ressources humaines représentent l'actif le plus important qui personnalise et dynamise le fonctionnement et le développement du Cégep en lui permettant de se démarquer.

¹ 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.

L'évaluation du rendement est donc un processus de gestion qui consiste à établir périodiquement un bilan des réalisations et des habiletés manifestées par un cadre dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités et ce, à partir d'attentes et d'objectifs signifiés au préalable.

2. OBJET

- 2.1 L'évaluation a pour objet le rendement personnel de chaque cadre et ce rendement est constitué par l'accomplissement des tâches et des responsabilités confiées à la personne évaluée ainsi que par la qualité de la prestation de service par celle-ci.
- 2.2 L'évaluation consiste en un jugement porté sur l'accomplissement des tâches et des responsabilités et sur la qualité du service compte tenu de la clientèle à servir et des éléments qui constituaient l'environnement interne et externe.

3. OBJECTIFS

La politique d'évaluation du rendement poursuit des objectifs généraux et spécifiques.

3.1 Objectifs généraux de la Politique

- 3.1.1 Reconnaître la contribution de chaque cadre à l'atteinte de la mission du Cégep.
- 3.1.2 Favoriser la clarification des rôles attendus de chacun des cadres relativement à la mission du Cégep.
- 3.1.3 Promouvoir l'engagement du cadre dans cette démarche.
- 3.1.4 Harmoniser les attentes signifiées à un cadre et les objectifs de son unité de travail.
- 3.1.5 Favoriser l'amélioration des communications bilatérales entre la direction du Cégep et les cadres.
- 3.1.6 Permettre une évaluation du rendement objective et formelle établie en fonction d'attentes préalablement signifiées et basées sur des objectifs orientés vers les résultats.
- 3.1.7 Favoriser le développement professionnel et personnel des cadres dans l'exercice de leurs fonctions.
- 3.1.8 Évaluer le rendement d'un cadre en considérant le niveau de responsabilités et les tâches qui lui sont confiées.

3.2 Objectifs spécifiques de la Politique

- 3.2.1 Prôner l'établissement des attentes signifiées par rapport aux objectifs annuels du service et aux responsabilités inhérentes à chaque fonction d'encadrement.

- 3.2.2 Faciliter la rétroaction (communication) entre l'évalué et l'évaluateur quant à l'organisation du travail.
- 3.2.3 Prôner l'appréciation objective du rendement de chaque cadre en identifiant conjointement les attentes signifiées, les indicateurs de mesure, les échéanciers et les moyens disponibles.
- 3.2.4 Identifier le degré de réalisation des attentes signifiées en tenant compte des résultats à atteindre et des comportements à adopter.
- 3.2.5 Identifier les points forts et les points à améliorer du cadre et proposer des moyens d'encadrement, de formation ou de perfectionnement.
- 3.2.6 Fournir une grille d'évaluation du rendement pour attribuer équitablement le boni forfaitaire au rendement.
- 3.2.7 Donner l'opportunité privilégiée d'échanger sur des sujets périphériques à l'activité d'évaluation proprement dite.

4. LE PROCESSUS CONTINU DE L'ÉVALUATION

La gestion de la performance et l'évaluation doivent être un processus continu et proactif et non simplement un événement annuel. Le processus se compose de quatre étapes.

4.1 La planification de la performance

Il s'agit pour cette étape de définir les responsabilités liées à la description et l'énumération des tâches, d'établir les attentes et objectifs visés pour la période d'évaluation et d'élaborer le plan d'action. Les dossiers particuliers et ponctuels, le remplacement ou le cumul temporaire seront aussi inclus à la liste des responsabilités.

De façon spécifique le plan d'action est produit par la personne supervisée. Aussi l'analyse de la performance se fera en s'inspirant d'une part des fonctions et responsabilités du cadre du plan de travail établi pour le service concerné, et des responsabilités imprévues auront été retenues en cours d'année.

Enfin c'est lors de cette étape que l'on doit consigner par écrit les éléments liés à la planification et prévoir les facteurs et critères d'évaluation.

4.2 Le suivi et la rétroaction

C'est ici que la notion de processus continu prend tout son sens. Les relations étroites entre le superviseur et la personne supervisée doivent permettre l'échange régulier, formel ou informel. Plus le suivi et la rétroaction seront des activités pratiquées de façon fluide et répondront aux besoins d'aide et de suivi rencontrés tout au long de la période d'évaluation, plus les étapes 4.1 et 4.3 seront simplifiées quant à leur réalisation.

Il est de la responsabilité du superviseur pour la présente étape d'assurer un suivi périodique du travail et des éléments convenus en 4.1 et de donner de la rétroaction tout au long de la période annuelle d'évaluation. Il est d'autre part de la responsabilité de la personne supervisée de rencontrer son superviseur notamment en cas de difficulté vécue dans l'exercice des fonctions ou lorsqu'il est nécessaire d'effectuer des ajustements importants au plan de travail déjà convenu.

4.3 L'évaluation de la performance

L'étape d'évaluation de la performance est une étape qui sera réalisée sous forme d'entrevue. L'objectif de cette démarche consiste à faire le bilan des réalisations et de la contribution qui avait été annoncée en 4.2.

Cette étape sera d'autant simplifiée par une réalisation importante de l'étape 4.2.

4.4 L'appréciation du rendement

Suite à l'appréciation du rendement réalisée à l'étape précédente, il convient de proposer du perfectionnement et d'assurer la reconnaissance de la contribution.

4.4.1 Le perfectionnement

Le perfectionnement peut être annoncé au terme du processus d'évaluation. Ce perfectionnement peut viser le développement de nouvelles habiletés, répondre à un besoin spécifique suite à la constatation d'une lacune, aider l'amélioration du rendement ou maintenir le niveau de rendement souhaité.

4.4.2 La reconnaissance

Dans la mesure où l'arrêté ministériel déterminant l'octroi de bonis forfaitaires le permet, il peut être accordé un montant forfaitaire au cadre dont la performance le justifie. Le directeur général est responsable d'attribuer le boni forfaitaire pour tout le personnel cadre.

Le directeur prendra alors en compte de :

- l'évaluation faite par le supérieur immédiat pour les cadres qu'il ne supervise pas directement;
- l'enveloppe budgétaire disponible pour fins d'attribution des bonis forfaitaires et les contenus réglementaires s'y rapportant;
- les éléments exceptionnels en lien avec des réalisations particulières de cadres;
- les faits particuliers postés à l'attention du directeur général.

POL-01 Politique d'évaluation du personnel d'encadrement

Date d'entrée en vigueur de la première version de la Politique : le 27 novembre 1989

Date de modification : 19 juin 2000