



POL-23 Politique d'évaluation du personnel professionnel et de soutien

Adoptée par le Conseil d'administration le 12 février 2007.



POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ET DE SOUTIEN¹

PRÉAMBULE

Le Cégep s'est doté, en mars 1993, d'une *Politique de gestion des ressources humaines*. Au cœur de cette Politique, se trouve une affirmation qui en est le fondement : nos employés constituent notre actif le plus précieux, à tel point que le succès que nous pourrions obtenir dans la réalisation de notre mission dépend avant tout de leur engagement et de notre capacité de mettre à profit leur savoir-faire.

En toute cohérence avec cette affirmation, la Politique prévoit la mise en place progressive de différents programmes susceptibles de favoriser l'engagement de nos employés et de contribuer au développement de leurs compétences aussi bien qu'à leur satisfaction au travail, dont celui d'évaluation du rendement.

Depuis l'adoption de la Politique, des programmes d'évaluation ont été développés et appliqués de façon plus systématique au bénéfice de différentes catégories d'employés du Cégep. Ainsi, nous disposons aujourd'hui de tels programmes pour les hors cadres, les cadres, les professeurs de l'enseignement régulier et, depuis peu, les professeurs chargés de cours de la formation continue. Seules les pratiques d'évaluation applicables au personnel professionnel et de soutien n'ont pas encore été systématisées et encadrées par une politique spécifique.

Le plan stratégique 2004-2009 du Cégep nous invite à « généraliser à toutes les catégories de personnel des pratiques d'évaluation pertinentes et utiles ». En adoptant cette Politique d'évaluation du personnel professionnel et de soutien, le Cégep donne suite à son engagement.

1. OBJET DE LA POLITIQUE

Cette Politique a pour objet d'établir le cadre à l'intérieur duquel se situent les activités d'évaluation du personnel professionnel et de soutien au Cégep. À cette fin, elle vise plus particulièrement à :

- énoncer les principes et les valeurs sur lesquels sont fondées les pratiques d'évaluation du personnel professionnel et de soutien;
- préciser le processus d'évaluation s'appliquant aux membres de ces deux catégories de personnel, de même que les rôles et responsabilités des personnes et des services du Cégep concernés;
- définir les conditions à assurer pour que le processus d'évaluation soit valable et utile, notamment la clarification des tâches et responsabilités courantes de chaque employé et la communication d'attentes et d'objectifs précis en début de chaque période;
- préciser les suites pouvant être données à l'évaluation, notamment en termes de traitement de l'information, de perfectionnement et d'encadrement.

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.

2. FINALITÉS DE L'ÉVALUATION

Les pratiques d'évaluation mises en place dans le cadre de la présente Politique poursuivent les finalités suivantes :

- améliorer la contribution de chaque employé visé, dans son champ d'activité, à la réalisation de la mission du Cégep et, par là, le rendement global de l'organisation;
- permettre à chaque employé d'obtenir la reconnaissance qui lui revient pour son travail;
- favoriser le développement professionnel des membres du personnel professionnel et de soutien en leur communiquant des informations valides et utiles sur leur rendement (points forts, points à améliorer, etc.) et en leur donnant accès à différents moyens de s'améliorer, notamment sous forme d'encadrement et de perfectionnement;
- accroître la satisfaction au travail de nos employés, en créant une occasion privilégiée d'échange sur leur rendement et de communication avec leur supérieur immédiat.

3. PRINCIPES

La Politique d'évaluation du personnel professionnel et de soutien s'appuie sur un ensemble de principes que les paragraphes suivants viennent circonscrire.

- L'évaluation du rendement fait partie des moyens pouvant contribuer à la fois à l'amélioration de la performance d'une organisation et au développement professionnel de ses employés. À titre d'employeur, le Cégep a le droit et le devoir d'évaluer chacun de ses employés.
- L'exercice de ce droit entraîne cependant pour le Cégep des responsabilités bien précises, notamment celle de mettre au point un processus répondant à des standards de qualité reconnus et reposant sur des critères précis, cohérents, réalistes et connus des principaux concernés. À cet égard, on doit s'assurer que l'évaluation du rendement porte sur des éléments sur lesquels les employés ont un certain contrôle et qu'elle prenne en considération tout facteur externe limitant leur capacité d'agir.
- L'évaluation doit s'exercer dans un contexte d'équité, d'éthique, de transparence, de respect des personnes et de rigueur. Tout doit être mis en œuvre pour que chaque évaluation individuelle conduite au Cégep respecte intégralement ces valeurs.
- Les pratiques d'évaluation mises en œuvre dans le cadre de la présente Politique s'exercent avant tout dans une perspective formative.

4. CHAMP D'APPLICATION

La présente Politique d'évaluation s'applique à tous les membres du personnel professionnel et de soutien du Cégep.

Cette Politique n'a pas pour intention ni pour effet d'annuler les dispositions des conventions collectives concernées qui réfèrent à des situations d'évaluation. Elle respecte intégralement toutes et chacune de ces dispositions. Elle vient cependant les compléter, en fournissant un cadre et une instrumentation appropriés, par exemple pour procéder aux évaluations prévues pendant la période de probation des nouveaux employés.

5. PROCESSUS D'ÉVALUATION

5.1 La fréquence des évaluations

Sous réserve de ce qui est prévu à 7.2, chaque membre du personnel professionnel ou de soutien doit être évalué au moins une fois à toutes les deux années. Dans une unité administrative donnée, on peut adopter une période de référence d'une année pour compléter l'évaluation et s'assurer que tout le personnel concerné soit évalué une année sur deux, ou bien une période de référence de deux années. La période de référence commence toujours le 1^{er} juillet d'une année donnée et le cycle d'évaluation doit être complété le 10 octobre de l'année suivante ou de la 2^e année subséquente, selon que l'on aura adopté une période de référence de une ou de deux années. Dans tous les cas, une rencontre de mi-parcours est prévue, à mi-année ou au terme de la première année.

Lorsque cela est possible, il est souhaitable que le gestionnaire concerné adopte une fréquence annuelle d'évaluation dans son unité administrative. Dans ce cas, la rencontre de rétroaction de mi-parcours a lieu au début de la session d'hiver.

Cependant, l'évaluation des nouveaux salariés en période de probation doit toujours être réalisée à l'intérieur des délais prescrits aux conventions collectives et le cycle d'évaluation des employés qui n'ont pas atteint la sécurité d'emploi doit être annuel.

5.2 Les étapes du processus d'évaluation

1^{re} étape : l'évaluation du rendement global de l'employé

Cette évaluation est complétée en utilisant différents formulaires et échelles de mesures et porte essentiellement sur les dimensions suivantes :

- la réalisation des tâches caractéristiques du poste de la personne évaluée;
- la réponse aux attentes particulières qui avaient été signifiées et aux objectifs qui avaient été fixés lors de l'évaluation précédente (ou lors de l'entrée en fonction, pour un employé en période de probation);
- les comportements et attitudes de la personne évaluée;
- la qualité générale de son travail.

2^e étape : l'identification des besoins de l'employé

Prenant en considération les résultats de l'évaluation globale, cette étape consiste à identifier les besoins de l'employé en termes d'encadrement, de formation ou de perfectionnement.

3^e étape : la détermination des attentes et des objectifs

Cette étape consiste à préciser des attentes et des objectifs à l'employé pour la prochaine période d'évaluation, en tenant compte du plan d'action du Cégep et des plans de travail de l'unité administrative à laquelle il est attaché. Ces attentes et objectifs sont spécifiques à chaque employé et serviront de base à la prochaine évaluation.

4^e étape : les commentaires et signatures

À cette étape, l'employé peut faire connaître ses réactions sur les résultats de l'évaluation et sur le processus lui-même et les consigner par écrit. Il peut, en outre, indiquer les facteurs conjoncturels qui peuvent avoir influencé sa performance. De plus l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le formulaire. La signature de la personne évaluée indique qu'elle a pris connaissance des résultats de son évaluation et non qu'elle est d'accord avec ceux-ci.

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

6.1 Le rôle de l'évaluateur

- L'évaluation est sous la responsabilité du supérieur immédiat de l'employé évalué. En l'absence ou devant une impossibilité pour le supérieur immédiat de procéder à l'évaluation, cette responsabilité est assumée par le directeur du Service ou, en cas d'événements exceptionnels, par le Service des ressources humaines.

Lors de la rencontre d'évaluation, l'évaluateur doit adopter une attitude positive, respectueuse et se montrer sensible aux préoccupations de l'employé évalué. Il doit faire preuve d'objectivité, de transparence, d'équité et d'éthique. Il doit aussi prendre les mesures requises pour assurer la confidentialité du processus.

Pour que l'évaluation soit la plus juste, la plus représentative et la moins subjective possible, l'évaluateur favorisera une approche d'observation continue tout au long de la période de référence. De même, il assurera le suivi des mesures d'encadrement, de formation ou de perfectionnement convenues au terme de chaque évaluation.

- Dans le cas où l'organisation du travail ne permet pas à l'évaluateur d'être en contact régulier avec la personne évaluée, l'évaluateur devra mettre en place un processus de suivi lui permettant d'avoir des rencontres ponctuelles planifiées lors de la détermination des attentes et des objectifs. De plus, l'évaluateur pourra recueillir des informations auprès de personnes volontaires, dans la mesure où ces informations contribuent à une évaluation plus complète, plus significative et plus équitable pour la personne évaluée.

6.2 Le rôle de l'employé évalué

Le rôle de l'employé évalué lors du processus d'évaluation consiste d'abord et avant tout à adopter une attitude positive et collaboratrice. Il est invité à effectuer son travail, tout au long de l'année, de façon engagée et à prendre en compte les objectifs et les attentes fixés lors de l'évaluation précédente. Au terme de l'évaluation, il doit transmettre ses opinions, ses commentaires et ses impressions afin de compléter le processus et de contribuer à l'amélioration des pratiques d'évaluation au Cégep.

6.3 La responsabilité du Service des ressources humaines

Le Service des ressources humaines doit veiller à ce que les activités d'évaluation du personnel professionnel et de soutien se déroulent dans le respect des règles établies à la présente Politique et mettre à la disposition des personnes évaluées des services et des programmes d'aide personnelle pouvant leur permettre de tirer profit de leur évaluation. De plus, il met à la disposition des évaluateurs les outils nécessaires à la réalisation du mandat qui leur est confié (guide, formulaire, etc.).

À la demande de l'évaluateur ou de la personne évaluée, le directeur des ressources humaines intervient lorsque l'une ou l'autre des parties estiment que le processus d'évaluation se fait dans des conditions qui ne garantissent pas le respect des principes retenus. Ses recommandations sont exécutoires.

7. MODALITÉS D'APPLICATION DANS LE CADRE DE SITUATIONS PARTICULIÈRES

7.1 L'évaluation suite à un congé ou une absence prolongée

Si l'employé évalué est en congé ou en absence prolongée pendant une partie ou la totalité de l'année, l'évaluation du rendement normalement effectuée pendant cette période devra être reportée, en respectant les délais suivants :

- au moins 90 jours ouvrables après le retour de l'employé, si l'absence ou le congé est de moins de 6 mois;
- au moins 120 jours ouvrables après le retour de l'employé si l'absence ou le congé excède 6 mois.

7.2 Les cas d'exception

Des modalités particulières seront définies par le directeur des ressources humaines pour certains cas d'exception, tel :

- la personne qui occupe un poste dans deux secteurs;
- la personne qui obtient un nouveau poste.

Il est entendu qu'il n'y aura pas d'évaluation pour la personne qui prend sa retraite dans l'année courante.

7.3 Les évaluations supplémentaires

L'évaluateur peut, s'il le juge opportun, effectuer plus d'une évaluation au cours d'une année donnée. L'employé peut également demander plus d'une évaluation si des raisons le justifient. La Politique d'évaluation prévoit, comme règle générale, une évaluation **sur un cycle de deux ans**, mais n'exclut pas la possibilité d'en augmenter la fréquence, dans la mesure où ces évaluations additionnelles respectent les autres prescriptions de la Politique et la convention collective du personnel concerné.

8. TRAITEMENT DES INFORMATIONS

Afin de respecter la confidentialité des résultats, le supérieur immédiat doit remettre personnellement le formulaire d'évaluation dûment complété au directeur des ressources humaines. Ce formulaire est archivé au Service des ressources humaines.

Le supérieur immédiat et l'employé sont autorisés à conserver une copie du formulaire complété. Ceux-ci assurent l'entière responsabilité du document quant à sa confidentialité.

9. CONFIDENTIALITÉ ET CONTESTATION

Le processus d'évaluation doit se dérouler dans le respect de l'intégrité de chaque employé. La plus grande importance sera accordée au respect et à la protection de la confidentialité. Tout problème relatif à ces considérations doit être porté à la connaissance du directeur des ressources humaines.

10. CADRE D'APPLICATION

En mettant en application cette Politique, la Direction des ressources humaines du Cégep ne renonce pas 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, toujours placées sous la responsabilité du directeur des ressources humaines du Cégep, sont entreprises dans des circonstances précises, sur la base de constatations faites ou d'informations obtenues.

11. RESPONSABLE DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE

Le directeur des ressources humaines est responsable de l'application de la présente Politique.

12. ENTRÉE EN VIGUEUR ET RÉVISION

La Politique entre en vigueur dès son adoption par le Conseil d'administration. Elle peut être révisée en tout temps, dès que la nécessité d'apporter des ajustements le justifie.

POL-23 Politique d'évaluation du personnel professionnel et de soutien

Date d'entrée en vigueur de la première version du Règlement : Le 11 décembre 2006

Dates de modification : Le 11 décembre 2006
Le 12 février 2007