

POLITIQUE NUMÉRO 25

L'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre

Responsable : Direction générale
Dernière mise à jour : CA/2018-489.7.1, le 29 octobre 2018
Prochaine révision : 2023

PRÉAMBULE ET FINALITÉ

La présente politique énonce les orientations du Cégep en matière d'évaluation de la contribution et du développement pour le personnel cadre. Elle vise à reconnaître ses cadres et à favoriser le développement de leurs compétences. Ainsi, elle contribue à la réalisation de la mission du Cégep, dans le respect de ses valeurs et de sa vision.

La politique d'évaluation poursuit plusieurs buts :

- améliorer de façon continue la gestion du Cégep, des services et de son personnel;
- reconnaître la contribution des cadres à la réalisation des objectifs et des priorités institutionnelles;
- favoriser le développement professionnel et personnel des cadres;
- promouvoir la communication interactive entre chaque cadre et son supérieur immédiat ou sa supérieure immédiate;
- entretenir la satisfaction au travail.

Avec cette politique, et dans un esprit d'échange et de respect mutuel, le Cégep se dote d'un cadre qui permet d'assurer une uniformité dans sa gestion de l'évaluation et du développement.

ARTICLE 1 – OBJECTIFS

L'évaluation a pour objectifs :

- de clarifier les attentes à l'égard du rôle et des mandats, de l'orientation à privilégier et des résultats attendus;
- d'apprécier l'efficacité de chaque cadre;
- de maintenir une relation signifiante entre ce cadre et son supérieur immédiat ou sa supérieure immédiate;
- d'identifier les besoins de perfectionnement et les possibilités de développement;
- de contribuer au maintien d'un climat favorable à l'atteinte des objectifs institutionnels.

ARTICLE 2 – PRINCIPES DIRECTEURS

2.1. Évaluer pour valoriser

Le respect, la considération et la reconnaissance constituent des valeurs de base de tout effort de gestion des ressources humaines. L'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre représente un processus par lequel le Cégep investit des énergies et des ressources afin de s'intéresser aux actions, au travail, à la motivation et à l'actualisation des cadres qui y œuvrent.

2.2. Évaluer pour évoluer

Le développement professionnel passe d'abord par la rétroaction. L'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre se veut un mécanisme constant d'amélioration et d'ajustement. Elle vise à identifier les causes des problèmes et à permettre de les résoudre par l'engagement actif de la personne dans son développement, par des mesures de soutien ou par des activités de perfectionnement, s'il y a lieu. Elle vise aussi le développement des compétences du personnel et des attitudes positives au travail.

2.3. Évaluer pour mesurer le rendement

L'atteinte des objectifs et la contribution au développement institutionnel et à la mission impliquent d'apprécier concrètement la performance du cadre et de faire le point sur les forces et éléments de vigilance.

2.4. Évaluer pour développer la communication et la concertation

Réussir la mission du Cégep nécessite un engagement de toutes les personnes concernées. La communication et la concertation sont au cœur du processus d'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre. Elles permettent de déterminer les objectifs et les attentes, puis d'échanger sur l'atteinte de ces objectifs et sur les moyens mis en place pour les réaliser en tenant compte d'éléments contextuels. Évaluer nécessite un partage des faits et des visions à travers un processus réciproque d'écoute. Évaluer signifie aussi échanger sur les contraintes de réalisation, sur des pistes possibles d'amélioration et sur la révision, au besoin, des modes de fonctionnement habituels.

2.5. Évaluer dans une perspective globale

L'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre vise l'intégration et le développement global des cadres au sein du Cégep. C'est dans cette perspective que l'évaluation prend en compte non seulement les habiletés, les compétences, les comportements requis, le plan de travail prévu, les projets réalisés, les conditions de réalisation et la complexité, mais également l'unicité de la personne et de son champ d'expertise.

2.6. Évaluer dans une perspective de transparence, de justice et d'équité

Toute personne a droit de connaître les critères à partir desquels elle sera évaluée. Elle doit pouvoir recevoir une rétroaction systématique, aussi valide et fidèle que possible. Le processus est ainsi abordé comme une suite d'activités connues où le partage des responsabilités est clair. Formaliser le processus d'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre permet d'en garantir la réalisation et de contrer les biais cognitifs (effet de halo, effet Pygmalion, prédisposition, préjugé, complaisance, désirabilité, etc.).

2.7. Les conditions dans lesquelles doit s'exercer l'évaluation formative

Le processus doit être mené avec engagement, sensibilité, ouverture, respect et rigueur.

La communication doit être claire, loyale et constructive.

Le processus doit être amorcé par une réflexion préparatoire à la rencontre d'évaluation (évaluation de la part du supérieur immédiat ou de la supérieure immédiate et autoévaluation du cadre) en tenant compte des données disponibles et valides : c'est ainsi que peut s'amorcer un dialogue constructif en vue d'améliorer la compréhension commune des dimensions de l'évaluation. Cela implique de réfléchir et d'échanger sur l'action pour mieux se projeter vers le changement.

Le processus doit être flexible, évolutif, dynamique et, surtout, utile.

Le processus doit rester transparent, mais les données doivent demeurer confidentielles.

ARTICLE 3 – ÉVALUATION

- 3.1. Annuellement, le personnel d'encadrement du Cégep est soumis à une évaluation de la performance qui tient compte des priorités du service, des responsabilités du poste, du plan de travail, du plan de développement et des compétences attendues.
- 3.2. Au cours de la première année suivant son embauche, la personne qui accède à un poste de cadre au Cégep est soumise à deux évaluations de performance.
- 3.3. Un cadre du Cégep qui accède à un nouveau ou à un autre poste d'encadrement peut être soumis à une évaluation après six mois dans ses nouvelles fonctions.

ARTICLE 4 – PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION

- 4.1. L'évaluation résulte d'un processus d'appréciation de la contribution, lequel se répartit en trois étapes.

4.1.1. Élaboration et choix des objectifs

En début d'année au terme d'une période de réflexion et d'échanges entre le cadre et son supérieur immédiat, les deux parties conviennent des objectifs pour l'année à venir.

Deux copies du formulaire d'appréciation dûment signé par le cadre évalué et son supérieur immédiat sont produites. Une copie est remise au cadre évalué, une seconde à son supérieur immédiat.

4.1.2. Évaluation de la contribution

En cours d'année, au moins une rencontre a lieu entre le cadre et son supérieur immédiat. Cette rencontre permet de faire l'état de la situation en tenant compte du contexte et de procéder à des ajustements, au besoin. L'évaluation est formulée par écrit.

Une rencontre à la fin de l'année permet de faire le bilan en tenant compte du contexte général et d'échanger sur le soutien et l'encadrement offerts par le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate. Cette rencontre peut également orienter les objectifs de l'année suivante.

S'il y a désaccord quant aux résultats de l'évaluation finale, le dossier est soumis au directeur général.

À la fin de chaque année d'évaluation, trois copies du formulaire, dûment signé par le cadre évalué, son supérieur immédiat et le directeur général, sont produites. Une copie est remise au cadre évalué, l'autre à son supérieur immédiat et l'originale est versée, sous pli confidentiel, au dossier du cadre, à la Direction des ressources humaines.

L'évaluation des compétences et du comportement attendus est effectuée tous les trois ans.

ARTICLE 5 – PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

5.1. Le cadre

- Mettre tout en œuvre afin de réaliser les objectifs reliés à son travail et aux orientations institutionnelles en démontrant les compétences attendues.
- S'engager dans le processus d'évaluation de la contribution et du développement.
- Participer à l'élaboration des objectifs.

- Établir une communication constante tout au long de l'année.
- Mettre en œuvre les actions pour atteindre ses objectifs de développement.
- Prendre en charge son développement professionnel.

5.2. Le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate

- Appliquer la politique d'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre dans son secteur d'activités.
- Amorcer et réaliser le processus d'évaluation, puis en faire le suivi.
- Fournir une rétroaction à l'égard des objectifs, des compétences et des habiletés attendues.
- Agir dans le respect des valeurs institutionnelles et des principes établis dans la politique.
- Soutenir le cadre dans la réalisation des objectifs préalablement établis et dans un processus d'évaluation.
- Établir une communication constante tout au long du cycle d'évaluation.
- Acheminer le document d'évaluation à la Direction des ressources humaines afin qu'il soit classé au dossier du cadre.

5.3. La Direction des ressources humaines

- Assumer la mise en œuvre de la Politique d'évaluation de la contribution et du développement du personnel cadre.
- Protéger le respect des principes et des procédures dans l'application du processus.
- Soutenir les personnes concernées dans l'application du processus.
- Recevoir les documents d'évaluation de la part des supérieurs immédiats ou des supérieures immédiates et les conserver au dossier.

5.4. La Direction générale

- Répondre de la politique devant le conseil d'administration du Cégep et lui recommander, s'il y a lieu, les modifications appropriées.

5.5. Le conseil d'administration

- Adopter la politique d'évaluation de la contribution et du développement des cadres.

ADOPTION ET ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique annule et remplace toute politique antérieure sur le même sujet. Elle a été adoptée par la résolution numéro CA/2018-489.7.1, le 29 octobre 2018 et est en vigueur depuis cette date.