

PROGRAMME D'ÉVALUATION DU PERSONNEL DE SOUTIEN

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

*Adopté par le conseil d'administration
à sa 270^e assemblée du 16 juin 2008
Résolution n° 2258*

TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. FONDEMENTS	3
2. FINALITÉS	3
3. PRINCIPES	3
4. PERSONNES VISÉES	3
5. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION	4
6. OBJECTIFS DU PROGRAMME	4
7. OBJETS D'ÉVALUATION	4
7.1 Compétences propres à la catégorie d'emploi	4
7.2 Habiletés professionnelles	4
7.3 Contribution aux objectifs de la direction	4
8. PROCESSUS D'ÉVALUATION	5
ÉTAPE 1 - Définir les objectifs et les cibles relativement aux trois objets d'évaluation	5
ÉTAPE 2 - Suivi	6
ÉTAPE 3 - Appréciation	6
ÉTAPE 4 - Plan d'action	6
9. PARTAGE DES RESPONSABILITÉS	7
10. TRAITEMENT CONFIDENTIEL DES DONNÉES D'ÉVALUATION	7
ANNEXE 1 BILAN D'ÉVALUATION	8
ANNEXE 2 GRILLE À L'INTENTION DU GESTIONNAIRE	13
ANNEXE 3 GRILLE À L'INTENTION DE L'EMPLOYÉ	14

1. FONDEMENTS

Le programme d'évaluation du personnel de soutien trouve son fondement dans les valeurs du projet éducatif soit : l'innovation et l'excellence, l'engagement et le respect, l'intégrité et l'équité auxquelles s'ajoute l'importance de la compétence, du dynamisme et de la créativité chez son personnel tels que véhiculés par la politique de gestion des ressources humaines.

Il s'inscrit dans le cadre général de la politique de gestion des ressources humaines et des principes de gestion qui y sont véhiculés soit de :

- soutenir et encadrer l'action des différents intervenants et en assure la cohérence;
- reconnaître et favoriser l'implication de tous les membres du personnel de soutien à la réalisation de la mission du collège dans le cadre des orientations, des priorités institutionnelles et du plan stratégique;
- favoriser le développement du Collège par le biais du développement professionnel et personnel des individus qui le constitue;
- respecter les normes, règles et conditions de travail prévues à la convention collective.

Le programme est soutenu par le programme de perfectionnement professionnel en ce qui a trait aux besoins de perfectionnement qui en découlent.

2. FINALITÉS

Le programme d'évaluation doit permettre de déterminer si l'employé aurait avantage à développer certaines compétences et habiletés professionnelles pour améliorer son rendement et sa contribution à la réalisation de la mission du Collège. Il doit permettre d'identifier les forces des employés, les pistes d'amélioration ainsi que les moyens concrets pour atteindre ces objectifs

3. PRINCIPES

Le Collège reconnaît à chaque employé de soutien le droit d'être évalué en toute impartialité, confidentialité et équité par des mécanismes rigoureux menant à des résultats valides et crédibles.

La participation et la collaboration de l'employé impliqué sont sollicitées pour que les évaluations se réalisent dans un climat de confiance.

4. PERSONNES VISÉES

Tous les employés de soutien régulier ayant complété leur période de probation sont soumis à ce processus obligatoire une fois à tous les 18 mois.

5. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation :

- vise à soutenir l'employé dans son cheminement professionnel et lui permettre d'exprimer ses attentes;
- permet de reconnaître le travail réalisé et la contribution de l'employé à la réalisation de la mission et au développement du Collège;
- permet de donner et de recevoir de la rétroaction sur les moyens mis en place pour atteindre les objectifs d'amélioration identifiés;
- établit un mécanisme d'amélioration continue des pratiques de travail et des habiletés professionnelles et favorise l'investissement des personnes.

6. OBJECTIFS DU PROGRAMME

- Établir les attentes du Collège sur le plan des compétences propres à la catégorie d'emploi, des habiletés professionnelles et de la contribution de l'employé à la réalisation des objectifs de sa direction.
- Déterminer les objets d'évaluation, les critères et les outils d'évaluation.
- Aider et soutenir les employés dans leur développement professionnel.
- Identifier les pistes d'amélioration visant l'atteinte des cibles personnelles sur le plan du développement des compétences et des habiletés professionnelles attendues.

7. OBJETS D'ÉVALUATION

7.1 Compétences propres à la catégorie d'emploi

Il s'agit du savoir et du savoir-faire, c'est-à-dire les connaissances et compétences propres à chaque catégorie d'emploi.

7.2 Habiletés professionnelles

Les habiletés professionnelles définissent le savoir être dont l'employé fait preuve dans la réalisation de son travail.

7.3 Contribution à la réalisation des objectifs de la direction ou du service

La contribution de l'employé est évaluée sur la base des attentes exprimées par le supérieur immédiat en début de cycle. Certains employés peuvent être peu sollicités dans le cadre de la réalisation des activités de développement du Collège. Ainsi, cet élément pourra dans certains cas être sans objet.

8. PROCESSUS D'ÉVALUATION

ÉTAPE 1 - Définir les objectifs et les cibles relativement aux trois objets d'évaluation

A. Connaissances et compétences propres à la catégorie d'emploi

L'employé et le gestionnaire discutent des forces et des difficultés sur le plan des connaissances et compétences propres au poste occupé. Les forces et cibles d'amélioration sur les connaissances et les compétences sont identifiés par l'employé et le supérieur immédiat à l'aide du formulaire Bilan d'évaluation section « *savoir et savoir-faire* » présenté à l'annexe 1.

À cette étape, l'employé et le supérieur immédiat conviennent également des mesures de soutien requises.

Lors de l'implantation du programme, le gestionnaire et l'employé peuvent utiliser les outils présentés à l'annexe 2 pour établir les forces et les cibles d'amélioration. Ces outils peuvent également être utilisés pour préparer la rencontre annuelle d'appréciation.

B. Habiletés professionnelles

Les habiletés professionnelles qui font l'objet d'une évaluation découlent des valeurs véhiculées par le projet éducatif et la politique de gestion des ressources humaines. Sans être exclusives, les habiletés suivantes doivent être évaluées.

- travail d'équipe et collaboration;
- rigueur et souci de la qualité;
- respect des engagements et des autres;
- capacité d'adaptation et résolution de problèmes (si applicable).

L'employé et le gestionnaire discutent des forces et des difficultés sur le plan des habiletés professionnelles. Les forces et les cibles d'amélioration sur les habiletés professionnelles sont documentées à l'aide du formulaire d'évaluation à la section « *savoir être* » présentée à l'annexe 1. Celles-ci sont commentées par le supérieur immédiat en vue de déterminer les objectifs et cibles d'amélioration.

À cette étape, l'employé et le responsable conviennent également des mesures de soutien requises.

Lors de l'implantation du programme le gestionnaire et l'employé peuvent utiliser les outils présentés à l'annexe 2 pour établir les objectifs et les cibles d'amélioration. Ces outils peuvent également être utilisés pour préparer la rencontre annuelle d'appréciation.

C. Contribution à la réalisation des objectifs de la direction ou du service

Le supérieur immédiat reconnaît l'investissement personnel de l'employé et établit ses attentes relativement à la contribution de l'employé à la réalisation des objectifs de la direction. Pour ce faire, le gestionnaire peut s'inspirer du plan de travail annuel de son service ou encore, identifier des activités à réaliser propres à la fonction occupée par l'employé (exemple : produire une base de données, revoir une procédure, revoir le système de gestion documentaire, etc.) La section « *contribution personnelle* » présentée à l'annexe 1 est utilisée pour documenter ce volet de l'évaluation.

ÉTAPE 2 - Suivi

Discussions en cours de processus entre l'employé et le supérieur immédiat. Cette étape peut inclure les activités suivantes si requis:

- examiner les progrès réalisés;
- discuter des problèmes et des solutions possibles;
- discuter des mesures de soutien requises et offertes.

La fréquence de ces rencontres variera selon les besoins, mais, au minimum, il faudra prévoir une rencontre par cycle d'évaluation lequel se déroule sur 18 mois.

ÉTAPE 3 – Appréciation

Cette étape comprend les activités suivantes :

- l'employé fait son autoévaluation avant de rencontrer son supérieur immédiat sur la base des cibles d'amélioration et des attentes (la tenue d'activités à réaliser) et des attentes prédéterminées à l'étape 1 : pour ce faire, il peut compléter les formulaires d'évaluation présentés en annexe ou transmettre verbalement son point de vue à son supérieur lors de la rencontre;
- le supérieur immédiat et l'employé discutent du niveau d'atteinte des cibles et des réalisations relativement aux attentes formulées à l'étape 1;
- après la rencontre d'appréciation, le supérieur immédiat complète l'évaluation finale en fonction des observations présentées par l'employé des événements discutés lors de la rencontre et des réalisations observées en cours d'année.

ÉTAPE 4 – Plan d'action

Cette étape comprend les activités suivantes :

- le supérieur immédiat et l'employé discutent des mesures visant à faciliter l'atteinte des cibles d'amélioration s'il y a lieu, et inscrivent les éléments du plan d'action sur le formulaire « Bilan d'évaluation » (annexe 1);
- l'employé et le supérieur immédiat signent les formulaires d'évaluation : la signature de l'employé ne signifie pas qu'il est d'accord avec l'évaluation faite par le responsable, mais qu'il en a pris connaissance;
- l'original du rapport d'évaluation est déposé au dossier confidentiel de l'employé (de la direction ou du service) et une copie lui est remise;

9. PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

L'employé participe activement au processus en assumant la responsabilité de son amélioration, en autoévaluant son rendement selon les compétences jugées nécessaires et en établissant des objectifs professionnels et personnels relatifs au travail.

L'équipe de gestion s'acquitte annuellement de l'appréciation du rendement des employés en tenant compte de leur autoévaluation, fait rapport à la Direction générale et assure les suivis appropriés.

La Direction des ressources humaines coordonne le processus, veille à ce que les évaluations soient effectuées en temps voulu et aide et appuie l'équipe de gestion en fournissant de l'information et de la formation.

10. TRAITEMENT CONFIDENTIEL DES DONNÉES D'ÉVALUATION

Toute personne impliquée dans le processus d'évaluation est tenue de préserver la confidentialité des informations portées à sa connaissance.

Seuls le supérieur immédiat et le supérieur hiérarchique, le directeur des ressources humaines et le directeur général ont accès aux bilans d'évaluation.

BILAN D'ÉVALUATION

Discutez avec l'employé des objets d'évaluation suivants dans le cadre de la rencontre d'appréciation.

Savoir

L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les connaissances requises pour son poste.

Savoir-faire

L'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.

Savoir être

L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé.

Si vous êtes totalement d'accord avec l'énoncé,	inscrivez 4
Si vous êtes plutôt d'accord avec l'énoncé,	inscrivez 3
Si vous êtes plutôt en désaccord avec l'énoncé,	inscrivez 2
Si vous êtes totalement en désaccord avec l'énoncé,	inscrivez 1

SAVOIR ET SAVOIR-FAIRE	
1. Maîtrise les connaissances techniques reliées à son travail.	4 3 2 1
2. Utilise de façon adéquate les systèmes informatiques ou autres outils de travail nécessaires à la réalisation de ses tâches.	4 3 2 1
3. Connaît et respecte les normes, règles et procédures inhérentes à sa fonction.	4 3 2 1
4. Possède un degré de maîtrise de la langue française écrite suffisant compte tenu du poste occupé.	4 3 2 1
5. Démonstre des habiletés de communication orale conformes aux exigences de la fonction.	4 3 2 1
6. Produit le travail demandé dans les délais requis.	4 3 2 1
7. Autres (précisez) :	4 3 2 1
Points forts :	
Objectifs et cibles d'amélioration :	

Pour chacun des énoncés, suivants indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé.

Si vous êtes totalement d'accord avec l'énoncé,	inscrivez 4
Si vous êtes plutôt d'accord avec l'énoncé,	inscrivez 3
Si vous êtes plutôt en désaccord avec l'énoncé,	inscrivez 2
Si vous êtes totalement en désaccord avec l'énoncé,	inscrivez 1

SAVOIR ÊTRE	
Travail d'équipe et collaboration	
1. S'intègre favorablement au sein de l'équipe.	4 3 2 1
2. Fait preuve d'initiative au sein de l'équipe.	4 3 2 1
3. Propose manifestement son expertise à ses collègues.	4 3 2 1
4. Se manifeste être un bon collaborateur pour ses collègues de travail et s'assure de maintenir des relations harmonieuses au travail.	4 3 2 1
5. Démonstre des habiletés de communication orale conformes aux exigences de la fonction	4 3 2 1
Rigueur et souci de la qualité	
1. Assume adéquatement les responsabilités qui lui sont dévolues.	4 3 2 1
2. Se conforme aux politiques et aux pratiques établies.	4 3 2 1
Respect des engagements et des autres	
1. Partage, de façon équitable, ses propres ressources avec celles de ses collègues.	4 3 2 1
2. Est digne de confiance et réalise le travail demandé en tenant compte des besoins des personnes pour qui il réalise le travail (clients).	4 3 2 1
Capacité d'adaptation et résolution de problèmes (si applicable)	
1. Sait anticiper et résoudre les problèmes inhérents à son travail.	4 3 2 1
2. Manifeste une ouverture à des points de vue différents des siens.	4 3 2 1
3. Dans les situations difficiles ou complexes, il adopte une attitude propice à la recherche de solution.	4 3 2 1
Autres (facultatif)	
1.	4 3 2 1
2.	4 3 2 1
Points forts : ce qui caractérise cet employé, c'est essentiellement	
Objectifs et cibles d'amélioration :	

À L'INTENTION DU SUPÉRIEUR:

Nom : _____

Fonction : _____

Date : _____

jour mois année

signature

Date de la prochaine évaluation : _____

jour mois année

À L'INTENTION DE L'EMPLOYÉ

Je reconnais avoir pris connaissance de l'évaluation faite à mon sujet par mon supérieur.

Commentaires de l'employé: si vous êtes en désaccord, expliquez votre point de vue. Le fait de signer le présent document ne signifie pas que vous êtes en accord avec l'évaluation de votre supérieur.

Date : _____

jour mois année

signature

GRILLE A L'INTENTION DU GESTIONNAIRE

➤ Préparation / étape 1 (FACULTATIF)

QUELS SONT LES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR ?
Objectifs du plan de travail à transmettre à l'employé :
AVEZ-VOUS DES ATTENTES PARTICULIERES ?
Savoir : <i>(l'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les connaissances requises pour son poste)</i>
Savoir-faire : <i>(l'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail)</i>
Savoir être : <i>(l'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions)</i>
NOTES COMPLÉMENTAIRES
Points forts de l'employé :
Contributions personnelles à souligner :

