

# **PROGRAMME D'ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL**

*Adopté par le conseil d'administration  
le 12 juin 2007  
Résolution numéro 2204*

## TABLE DE MATIÈRES

	Page
1. FINALITÉS .....	3
2. PERSONNES VISÉES .....	3
3. CARACTÉRISQUES DU PROGRAMME .....	3
4. OBJECTIFS DU PROGRAMME .....	4
5. OBJETS DU PROGRAMME .....	4
5.1 Atteinte des résultats attendus .....	4
5.2 Maîtrise des habiletés professionnelles requises dans l'exercice de leur fonction .....	4
6. PROCESSUS D'ÉVALUATION .....	4
ÉTAPE 1 - Définir les objectifs et les cibles .....	4
ÉTAPE 2 - Suivi .....	5
ÉTAPE 3 - Appréciation du travail réalisé .....	5
ÉTAPE 4 - Plan d'action .....	5
7. PARTAGE DES RESPONSABILITÉS .....	6
8. TRAITEMENT CONFIDENTIEL DES DONNÉES D'ÉVALUATION.....	6

# **PROGRAMME D'ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL**

## **1. FINALITÉS**

Les programmes d'évaluation du personnel sont des outils de gestion qui aident à reconnaître la contribution des employés à l'atteinte des objectifs organisationnels, à améliorer, s'il y a lieu, leurs compétences de façon à accroître la qualité des services rendus aux étudiants et à contribuer au développement du Collège.

Les programmes d'évaluation doivent permettre de déterminer si l'employé possède le niveau de compétence jugé nécessaire pour effectuer son travail de façon efficace. Ils doivent permettre d'identifier des objectifs d'amélioration et de choisir des moyens concrets pour atteindre ces objectifs.

Le processus proposé vise à permettre à l'employé de démontrer sa contribution compte tenu des objectifs prédéterminés, de porter un jugement sur ses forces et ses besoins d'amélioration, et ce, de préférence dans le cadre d'une discussion interactive entre l'employé évalué et son supérieur hiérarchique. Il est donc important que les employés connaissent les attentes du Collège (transmises par leur supérieur) pour y travailler.

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

## **2. PERSONNES VISÉES**

Sont visés par ce programme les professionnels permanents à l'emploi du Collège et les professionnels chargés de projets qui ont plus de deux ans d'ancienneté. Les professionnels non permanents ayant deux ans et moins d'ancienneté sont visés par les modalités d'évaluation prévues à la convention collective.

## **3. CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME**

Le programme:

- est adapté à la catégorie de personnel visé de façon à tenir compte de leurs besoins particuliers et de leur réalité de travail spécifique;
- porte sur l'ensemble du travail réalisé par les employés afin de le faire connaître et de le reconnaître;
- repose sur la capacité des personnes de se remettre en question et d'alimenter leur réflexion à partir des différents outils qui s'offrent à elles. Cette démarche fait en sorte d'éviter les débats qui portent sur la valeur prédictive des outils d'évaluation et la possibilité de conflits d'intérêts entre les personnes évaluées et les évaluateurs. La rétroaction est souhaitée et réalisée de façon libre et volontaire, l'objectif principal étant que l'employé établisse lui-même ses pistes d'amélioration;
- vise à soutenir l'employé dans son cheminement professionnel, à mieux faire connaître les attentes du supérieur ou de la direction du Collège, à permettre à l'employé d'exprimer ses attentes;

- 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.

#### **4. OBJECTIFS DU PROGRAMME**

- Établir les activités à réaliser par le professionnel dans le cadre des orientations stratégiques du Collège.
- Déterminer les critères et les normes d'évaluation des habiletés professionnelles.
- Aider et soutenir les professionnels dans leur travail.
- Identifier les pistes d'amélioration visant l'atteinte des objectifs des directions du Collège et l'atteinte de cibles personnelles sur le plan du développement des habiletés professionnelles attendues.

#### **5. OBJETS D'ÉVALUATION**

##### **5.1 Atteinte des résultats attendus**

- La qualité et la pertinence du travail accompli
- La quantité de travail accompli

##### **5.2 Maîtrise des habiletés professionnelles requises dans l'exercice de leur fonction**

- Être orienté vers le service à la clientèle
- Savoir planifier et gérer ses activités
- Être orienté vers l'action
- Travailler en équipe

#### **6. PROCESSUS D'ÉVALUATION**

##### **ÉTAPE 1 - Définir les objectifs et les cibles**

Discussions entre l'employé et son supérieur afin de donner à l'employé les renseignements nécessaires sur les activités à réaliser. Les discussions peuvent inclure de :

- passer en revue la description des compétences jugées nécessaires pour travailler au sein de l'équipe, en précisant les compétences nécessaires pour son poste en tenant compte des valeurs institutionnelles (ex. : rigueur et travail d'équipe);
- passer en revue les priorités institutionnelles et le plan de travail de l'unité, établir des objectifs précis et le résultat attendu. Le supérieur devrait remettre à l'employé le document présentant ces objectifs et les résultats attendus;
- donner une copie du formulaire d'évaluation à l'employé afin qu'il s'évalue par rapport aux compétences jugées nécessaires et qu'il convienne du réalisme des activités à réaliser.

## **ÉTAPE 2 - Suivi**

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

- examiner les progrès réalisés;
- discuter des problèmes et des solutions possibles.

La fréquence de ces rencontres variera selon les besoins, mais au minimum, il faudra prévoir une rencontre par année.

## **ÉTAPE 3 - Appréciation du travail réalisé**

Cette étape comprend les activités suivantes :

- l'employé fait son autoévaluation avant de rencontrer son supérieur sur la base des cibles et des objectifs prédéterminés;
- le supérieur remplit le formulaire;
- le supérieur et l'employé discutent des réalisations et du niveau d'atteinte des cibles;
- le supérieur produit le bilan d'évaluation final.

## **ÉTAPE 4 – Plan d'action**

Cette étape comprend les activités suivantes :

- l'employé et le supérieur signent le formulaire d'évaluation. La signature de l'employé ne signifie pas qu'il est d'accord avec l'évaluation mais qu'il en a pris connaissance ;
- l'original du rapport d'évaluation est déposé au dossier confidentiel de l'employé et une copie lui est remise;
- le supérieur et l'employé discutent d'un plan de perfectionnement ou d'autres mesures visant à faciliter l'atteinte des cibles d'amélioration.

**Note** : Le formulaire d'évaluation prévoyant le plan d'action constitue la base de référence pour établir les cibles d'amélioration dans le cadre de la phase 1 du processus d'évaluation de l'année suivante.

## **7. PARTAGE DES RESPONSABILITÉS**

**L'employé** participe activement au processus en assumant la responsabilité de son amélioration, en auto évaluant 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, aide et appuie l'équipe de gestion en fournissant de l'information et de la formation.

## **8. 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, le directeur responsable du service visé, le directeur des ressources humaines et le directeur général auront accès aux bilans d'évaluation.

## BILAN D'ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL

### IDENTIFICATION DU PROFESSIONNEL ÉVALUÉ

Nom :

Prénom :

Service ou Direction:

Poste :

Période d'évaluation:

Nom du supérieur immédiat (responsable du processus d'évaluation):

Nom du directeur duquel relève le service concerné:

### À L'INTENTION DU SUPÉRIEUR

**(coordonnateur ou directeur duquel relève immédiatement un professionnel)**

1. Complétez la première section du bilan d'évaluation en début de période à partir des objectifs de votre service ou direction.
2. Tenez compte dans votre appréciation des résultats que l'employé(e) a obtenus en fonction des objectifs visés et des attentes formulées en début d'année.
3. Appuyez votre jugement sur l'analyse du travail réalisé par l'employé(e) dans l'exercice de ses responsabilités majeures sans juger sur les traits de sa personnalité.
4. Veillez à ce que toutes les indications s'appuient sur des faits contrôlables, mesurables si possible.
5. Discutez de votre évaluation avec l'employé(e) après avoir rempli la fiche et lui avoir demandé de faire une autoévaluation.
6. Faites signer l'employé(e) et permettez-lui de commenter l'évaluation par écrit ou verbalement.
7. Identifiez les mesures de soutien et le plan de développement réaliste convenu avec l'employé(e).

**OBJECTIFS FORMULÉES À L'EMPLOYÉ(E)**  
 (à discuter avec l'employé(e) en début de période)

- Identifiez les activités à réaliser en fonction des objectifs visés dans le cadre du plan de travail de l'unité administrative (joindre les plans de travail du service ou de la direction si requis).
- Déterminez les résultats ainsi que les normes de qualité attendus en fonction du travail à réaliser.

Ce sont les activités les plus importantes dont est chargé l'employé(e). Décrivez-les brièvement. Elles constituent les secteurs où il doit y avoir succès pour que les objectifs soient atteints.

Activités à réaliser selon le plan de travail	Résultats, échéanciers et normes de qualité attendus (inscrire les indicateurs de succès si possible)	Évaluation de fin de période			
		Indices quantitatifs		Indices qualitatifs	
		1 : à améliorer 2 : satisfaisant 3 : plus que satisfaisant 4 : dépasse largement les attentes		1 : à améliorer 2 : satisfaisant 3 : plus que satisfaisant 4 : dépasse largement les attentes	
		employé	supérieur	employé	supérieur

Commentaires : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



## **POINTS FORTS**

Dans quelle(s) activité(s) l'employé donne-t-il le meilleur rendement?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **POINTS À AMÉLIORER**

Décrivez les pistes d'amélioration dans l'exercice des activités majeures de la tâche

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ÉVALUATION DES HABILITÉS PROFESSIONNELLES DÉMONTRÉES DANS L'EXERCICE DE SA FONCTION.**

**Légende :**

- 1 : à améliorer
- 2 : satisfaisant
- 3 : plus que satisfaisant
- 4 : dépasse largement les attentes
- S.O. sans objet

DESCRIPTIF	ÉVALUATION				
	(donnez une cote globale pour chacune des habiletés génériques ou de façon spécifique pour chaque énoncé)				
N'hésitez pas à ajouter d'autres habiletés qui, d'après vous, permettent de mieux évaluer le professionnel.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	S/O
<p>➤ <b>Être orienté vers le service à la clientèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Établit et entretient de bonnes relations avec les différents usagers</li> <li>✓ Trouve des solutions et répond aux besoins</li> <li>✓ Gagne la confiance et le respect des étudiants ou des enseignants</li> </ul>	E S	E S	E S	E S	E S
<p><i>Commentaires :</i> _____</p> <p>_____</p>					
<p><i>Cible (si améliorations requises) :</i> _____</p> <p>_____</p>					
<p>➤ <b>Savoir planifier et gérer ses activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planifie en fonction des résultats souhaités et gère les processus pour les atteindre en planifiant et organisant son travail</li> <li>✓ Identifie les priorités</li> <li>✓ Gère les urgences</li> <li>✓ Mesure le progrès</li> <li>✓ Évalue les résultats</li> <li>✓ Est ouvert à l'apprentissage</li> <li>✓ Apprend des expériences passées</li> </ul>	E S	E S	E S	E S	E S
<p><i>Commentaires :</i> _____</p> <p>_____</p>					
<p><i>Cible (si améliorations requises) :</i> _____</p> <p>_____</p>					

<b>DESCRIPTIF</b>  N'hésitez pas à ajouter d'autres habiletés qui, d'après vous, permettent de mieux évaluer le professionnel.	<b>ÉVALUATION</b> (donnez une cote globale pour chacune des habiletés génériques ou de façon spécifique pour chaque énoncé)									
	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	S/O					
<p>➤ <b>Être orienté vers l'action</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifie les besoins et saisit les opportunités qui se présentent</li> <li>✓ Relève les défis avec assurance</li> <li>✓ Fait preuve d'autonomie, de jugement et de capacité à résoudre des problèmes</li> <li>✓ Fait preuve d'ouverture au changement</li> </ul>	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S
<i>Commentaires :</i> _____ _____										
<i>Cible (si améliorations requises) :</i> _____ _____										
<p>➤ <b>Travailler en équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fait preuve d'ouverture d'esprit</li> <li>✓ Respecte l'orientation de l'organisation</li> <li>✓ Sait écouter</li> <li>✓ Communique de façon efficace et franche</li> <li>✓ Respecte les valeurs des personnes</li> <li>✓ S'adapte dans ses actions et dans sa manière d'agir pour répondre aux situations particulières</li> <li>✓ Donne son opinion</li> <li>✓ Résout des problèmes dans l'intérêt du groupe et de façon à faciliter le travail des autres</li> </ul>	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S
<i>Commentaires :</i> _____ _____										
<i>Cible (si améliorations requises) :</i> _____ _____										

<b>DESCRIPTIF</b>  N'hésitez pas à ajouter d'autres habiletés qui, d'après vous, permettent de mieux évaluer le professionnel.	<b>ÉVALUATION</b> (donnez une cote globale pour chacune des habiletés génériques ou de façon spécifique pour chaque énoncé)				
	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	S/O
<p>➤ <b>Autres</b></p> <p>✓ _____</p> <p>✓ _____</p> <p>✓ _____</p>	E	S	E	S	E
<i>Commentaires :</i> _____ _____					
<i>Cible (si améliorations requises) :</i> _____ _____ -					

## **POINTS FORTS**

Dans quelle(s) habileté(s) l'employé donne-t-il le meilleur rendement?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **POINTS À AMÉLIORER**

Décrivez les pistes d'amélioration dans l'exercice des habiletés?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **MESURES DE SOUTIEN RECOMMANDÉES ET PLAN DE DÉVELOPPEMENT**

Cet aspect permet au professionnel d'acquérir et/ou d'améliorer les habiletés nécessaires et les comportements spécifiques pour réussir dans son emploi actuel ou en lien avec ses aspirations professionnelles.

Décrivez les mesures de soutien recommandées

---

---

---

---

---

---

---

---

Suivi à réaliser : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Plan de développement (facultatif) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Mes aspirations et intérêts (facultatif) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

À L'INTENTION DU SUPÉRIEUR:

Fonction : \_\_\_\_\_

Date :   \_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_

          jour    mois    année                                  signature

Date de la prochaine évaluation : \_\_\_\_\_

  jour    mois    année

À L'INTENTION DU PROFESSIONNEL

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)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Date :   \_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_

          jour    mois    année                                  signature

## ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL

### FICHE DE VARIABLES CONTEXTUELLES

*S'il y a lieu cette fiche est remplie par le professionnel au moment de son évaluation et accompagnera les résultats de cette évaluation afin d'en faciliter l'interprétation.*

Nom de l'employé \_\_\_\_\_

Précisez, s'il y a lieu, tout élément pouvant avoir une incidence sur votre évaluation.  
ex : les caractéristiques de votre tâche ou le contexte particulier de réalisation de celle-ci etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Précisez, s'il y a lieu, l'incidence que le climat de travail ou autre élément de cette nature a pu avoir sur l'atteinte de vos objectifs personnels.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**MA PERCEPTION DE MON EMPLOI**

*Cette section est facultative*

*Elle peut être remplie par le professionnel au moment de son évaluation et accompagnera les résultats de cette évaluation afin d'en faciliter l'interprétation. Elle permet à l'employé de transmettre à son supérieur immédiat son opinion sur différents aspects relatifs à sa vie professionnelle tel : défis à relever, variété des tâches, degré d'autonomie, équilibre travail/vie personnelle, qualité de mes relations interpersonnelles, niveau d'utilisation de mes compétences, possibilité de développement dans mon emploi, degré de soutien de mon gestionnaire, satisfaction que je retire de mon travail.*

Nom de l'employé \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_