

## CÉGEP DE SAINTE-FOY

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

---

#### 1. PRÉAMBULE

Le Cégep de Sainte-Foy amorçait en 1991 d'importants travaux de consultation dans le but de définir sa politique de gestion des ressources humaines. La politique de gestion des ressources humaines fut adoptée par le conseil d'administration en avril 1995. De cette politique, ont découlé des programmes, mis en application depuis, tels que le programme de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel, le programme d'accueil et d'intégration du personnel, ainsi que le programme pour le personnel retraité et préretraité. Le programme d'évaluation du personnel professionnel s'inscrit, à son tour, dans la foulée de la politique de gestion des ressources humaines et vise, tout comme elle, à favoriser la mobilisation de l'ensemble des professionnels autour de la mission et des orientations privilégiées par le Collège et à maintenir la qualité des services professionnels offerts par le Collège.

De plus, la réforme de l'éducation découlant des États généraux de l'éducation a conduit à une nouvelle répartition des pouvoirs, c'est-à-dire, vers une décentralisation des pouvoirs impliquant une plus grande responsabilisation ou imputabilité de la part des acteurs de l'enseignement. Le programme d'évaluation du personnel professionnel répond, entre autre, à une exigence du Renouveau de l'enseignement collégial. En effet, les Collèges doivent adopter une politique de gestion des ressources humaines avec des dispositions sur l'embauche, l'accueil et l'intégration du personnel, l'évaluation et le perfectionnement. Le présent programme s'inscrit dans le cadre des deux dernières dispositions.

Par ailleurs, en février 2003, le rapport d'évaluation institutionnelle<sup>1</sup> soulignait que la très grande majorité des employés du Collège souhaitaient être évalués régulièrement<sup>2</sup>, cette attente étant particulièrement marquée chez le personnel professionnel. Aussi, découlant d'une volonté commune des professionnels et du Collège, le programme d'évaluation du personnel professionnel donne à chaque professionnel l'occasion de faire le point sur la qualité de sa contribution par une évaluation régulière de son rendement et de son comportement au travail et contribue également à créer un moment privilégié d'échange.

Le programme vise aussi à fournir un cadre de référence qui précise la nature de l'évaluation, ses objectifs, les principes, les activités d'évaluation à réaliser<sup>3</sup> et les responsabilités des divers intervenants.

#### 2. LA NATURE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est un processus continu qui consiste à recueillir, tout au long de l'année, des informations sur la façon dont chaque professionnel accomplit son travail et à en faire le bilan lors de l'entretien d'évaluation.

---

<sup>1</sup> En 2001-2002, nous procédions à l'évaluation institutionnelle, opération à laquelle chaque collègue était convié par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

<sup>2</sup> Pour l'énoncé « Le travail de tous les employés devrait être évalué régulièrement », on obtenait un taux d'accord de 83% pour tous les employés confondus et un taux de 93% lorsque l'on observait que le personnel professionnel. *Rapport d'évaluation institutionnelle*, Adopté par le Conseil d'administration le 17 février 2003.

<sup>3</sup> Le *Guide d'application du programme d'évaluation du personnel professionnel*, destiné à la personne évaluée et à l'évaluateur, décrit les différentes étapes du processus d'évaluation.

L'évaluation tient compte principalement :

- des attentes fixées à la personne professionnelle;
- des connaissances et des habiletés requises pour l'exercice de ses fonctions;
- des contributions du professionnel;
- des qualités humaines et professionnelles de la personne;
- des comportements attendus dans l'exercice de ses fonctions.

Le Collège ne se substitue pas aux ordres professionnels qui évaluent les professionnels affiliés à un groupement professionnel. L'évaluation des professionnels au Collège concerne des aspects qui ne sont pas évalués par les ordres professionnels.

### **3. LES OBJECTIFS ET LES RETOMBÉES DE L'ÉVALUATION**

L'évaluation a pour objectifs de :

- donner au professionnel une rétroaction sur sa contribution;
- de permettre au professionnel de se développer de manière continue sur les plans professionnel et personnel en identifiant ses points forts et ses points à améliorer, s'il y a lieu, ainsi que les moyens à prendre pour y parvenir;
- mettre en commun les perceptions du professionnel et du supérieur immédiat, notamment par rapport au travail, à leurs relations interpersonnelles en milieu de travail et à la qualité de vie au travail.

Le processus d'évaluation entraîne également des retombées bénéfiques pour la personne professionnelle et pour l'organisation. En effet, l'évaluation est un moyen de :

- témoigner de la reconnaissance à l'égard des réalisations des professionnels;
- améliorer l'efficacité des ressources professionnelles de l'organisation en cherchant à concilier les intérêts personnels et les besoins organisationnels;
- améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines en tenant compte des besoins exprimés par les professionnels, s'il y a lieu;
- favoriser une relation plus significative avec le supérieur.

### **4. LES PRINCIPES**

L'évaluation a un caractère formatif. Elle se veut aussi une démarche constructive et est vue comme un processus continu d'observation, d'appréciation et de rétroaction, l'entretien d'évaluation ne constituant que le bilan du processus.

Les facteurs considérés dans l'évaluation sont en lien direct avec le travail effectué par le professionnel, ainsi qu'avec les attentes générales du Collège<sup>4</sup> à son endroit et prévues dans la *Politique de gestion des ressources humaines* du Collège. Aussi, l'évaluation doit être fondée sur des observations et des faits.

L'évaluation se déroule dans un climat d'ouverture et d'équité qui favorise la confiance et le respect mutuel entre le supérieur et le professionnel. De plus, elle se veut une façon de privilégier la résolution de problèmes par les personnes directement impliquées.

Enfin, toutes les étapes du processus d'évaluation doivent se dérouler dans le respect de la confidentialité.

---

<sup>4</sup> Les attentes du Collège incluent celles prévues dans la *Politique de gestion des ressources humaines*.

## **5. LE CHAMP D'APPLICATION**

Le présent programme concerne les professionnels permanents et les professionnels non permanents engagés pour une période d'une durée de quatre mois et plus, peu importe le nombre de jours travaillés pendant cette période.

## **6. LA FRÉQUENCE DE L'ÉVALUATION**

Sous réserve des dispositions de la convention collective qui pourraient prévoir d'autres fréquences, l'évaluation du professionnel se fait :

- aux six mois pendant les deux premières années à l'emploi du Collège, peu importe le statut;
- à tous les ans, par la suite;
- au plus tard deux semaines avant la date de fin du contrat dans le cas des personnes détenant un statut non régulier.

Lors d'un changement de fonction, qu'il s'agisse d'un changement de corps d'emploi ou de service, le professionnel est évalué aux six mois pendant la première année d'occupation de la nouvelle fonction.

Par ailleurs, après 5 ans dans la même fonction et lorsque le professionnel et le supérieur immédiat en conviennent, l'évaluation peut se faire aux deux ans.

## **7. LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION**

Le cycle du processus d'évaluation comporte quatre étapes principales qui consistent à :

- définir les attentes;
- recueillir des informations tout au long de l'année;
- donner / obtenir la rétroaction;
- assurer le suivi.

### **DÉFINIR LES ATTENTES**

Au début de la période visée par l'évaluation, et au moins une fois par année, le supérieur immédiat et le professionnel discutent des attentes, c'est-à-dire de la définition des objectifs que le professionnel devra atteindre et / ou des mandats qu'il devra réaliser. Étant donné les réalités différentes qui caractérisent les directions ou les services dans lesquels travaillent les professionnels au Collège, les attentes pourront prendre des formes distinctes selon le cas. Dans certains services on parlera de dossiers, de mandats ou de projets, alors que dans d'autres les attentes seront définies en termes de plan de travail ou d'objectifs.

Les attentes, en lien avec la mission, la vision et les valeurs du Collège et du service, seront exprimées clairement par l'identification :

- des résultats attendus;
- des priorités;

- des indicateurs de rendement objectivement vérifiables;
- des attitudes et comportements attendus dans l'exercice des fonctions.

Par la suite, le supérieur immédiat fournit au professionnel une version écrite des attentes fixées. De plus, le supérieur immédiat et le professionnel discutent des moyens qu'ils se donneront pour faire le point sur les attentes et s'ajuster en cours d'année. Ils échangent également sur les ressources mises à la disposition du professionnel pour réaliser son travail et lui permettre de répondre aux attentes.

#### **RECUEILLIR DES INFORMATIONS TOUT AU LONG DE L'ANNÉE**

Tout au long de l'année, le supérieur immédiat et le professionnel évalué documentent la démarche d'évaluation en notant les éléments qui permettront d'appuyer et d'enrichir l'évaluation en s'appuyant sur des faits.

Les aspects à considérer dans la documentation de l'évaluation sont la régularité, la pertinence et l'objectivité.

Par ailleurs, dans le cadre du processus d'évaluation et afin de recueillir des informations en cours d'année, le professionnel qui le souhaite est invité à se constituer un portfolio professionnel.

#### **DONNER / OBTENIR LA RÉTROACTION**

L'entretien d'évaluation fait partie intégrante du processus d'évaluation et est l'occasion de donner et de recevoir une rétroaction. L'entretien se veut un moment privilégié d'échange entre le supérieur et le professionnel sur la perception du professionnel à l'égard de son rôle, de son travail, de ses réalisations et de son environnement de travail. C'est également une occasion d'échanger sur les façons d'améliorer l'organisation du travail. L'entretien contribue aussi à mieux cibler les besoins de formation et à identifier les intérêts et les préoccupations du professionnel.

Le supérieur convient avec le professionnel de la date de l'entretien d'évaluation et tous deux se préparent en remplissant à l'avance l'instrument d'évaluation qui sera utilisé lors de l'entretien.

Au cours de l'entretien d'évaluation, le supérieur immédiat donne au professionnel évalué une rétroaction sur l'ensemble de son travail. Le professionnel donne à son supérieur sa propre appréciation du travail qu'il a réalisé au cours de la période visée.

Au terme de l'entretien d'évaluation, le professionnel et le supérieur immédiat décident des actions à prendre, s'il y a lieu.

Moment privilégié d'échange entre le professionnel et son supérieur, l'entretien d'évaluation comporte cinq étapes :

- l'entrée en matière;
- le bilan de la période visée par l'évaluation;
- l'appréciation selon les critères d'évaluation;
- la projection dans l'avenir;
- la signature.

#### **ASSURER LE SUIVI**

À la suite de l'entretien d'évaluation, le professionnel prend les mesures convenues pour consolider ses réussites, améliorer les points qui fonctionnent moins bien et réaliser ses objectifs de développement personnel.

Le supérieur immédiat encourage et soutient le professionnel dans sa démarche. À cette fin, il revient au supérieur immédiat et au professionnel d'entretenir un dialogue constant.

## 8. MÉCANISME EN CAS DE DÉSACCORD

À défaut de consensus, le professionnel évalué et le supérieur immédiat consignent leur désaccord sur l'instrument d'évaluation.

Dans le cas d'un désaccord majeur, le professionnel et / ou le supérieur immédiat pourront demander l'assistance du Directeur du personnel ou de toute autre personne choisie conjointement par le professionnel et le supérieur immédiat.

## 9. L'INSTRUMENT D'ÉVALUATION

L'instrument d'évaluation est une grille d'évaluation qui comporte une appréciation globale définie par des questions ouvertes et suivie de critères prédéfinis devant être cotés, une section axée sur la projection dans l'avenir et composée, elle aussi, de questions ouvertes, et enfin, une section détachable pour les fins administratives de réengagement, d'avancement d'échelon et/ou d'obtention de la permanence<sup>5</sup>.

### LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les critères d'évaluation sont regroupés sous les thèmes suivants : les compétences générales, l'engagement, le rendement, la connaissance et le développement professionnel.

## 10. LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

C'est la Direction du Collège, qui, en collaboration avec les représentants des professionnels, conçoit, évalue et révisé au besoin le programme d'évaluation du personnel professionnel ainsi que les procédures et les instruments d'évaluation qui en découlent. La Direction du personnel voit à la mise en œuvre de ce programme et fournit aux directions de service l'assistance qui leur est nécessaire pour son application.

Chaque direction de service est responsable de l'application du programme d'évaluation des professionnels dans son secteur d'activités.

---

\* Adopté par le comité exécutif le 30 mai 2005

Document certifié conforme



---

Linda Chartrand  
Secrétaire du conseil

---

<sup>5</sup> Les procédures, à des fins administratives, sont décrites dans le *Guide d'application du programme d'évaluation du personnel professionnel*, destiné à la personne évaluée et à l'évaluateur.