

**Recueil de gestion
POLITIQUE**

Code : 1312-00-14
Nombre de pages :8

**POLITIQUE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU
PERSONNEL D'ENCADREMENT**

**Adoptée par le Conseil d'administration (Rés. : CA-2384)
Le 22 juin 2000**



**CÉGEP DE LÉVIS-LAUZON
GÉNÉRATEUR D'AVENIR**

TABLE DES MATIERES

| | Pages |
|--|--------------|
| 1) Préambule | 3 |
| 2) Définitions | 3 |
| 3) Principes | 4 |
| 4) Objectifs | 5 |
| 5) Les objets d'évaluation | 5 |
| 6) Les responsabilités | 5 |
| 7) Le processus et la fréquence de l'évaluation | 6 |
| 8) Le développement des compétences | 6 |
| 9) Le plan de développement | 7 |
| 10) La confidentialité et l'accès à l'information | 8 |
| 11) Entrée en vigueur, évaluation et révision de la politique | 8 |
| 12) Mise en œuvre et mesures transitoires | 8 |

PROJET DE POLITIQUE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

1. PREAMBULE :

La présente politique abroge la politique d'évaluation des cadres et gérants adoptée à la réunion du Comité exécutif du 31 octobre 1984. Elle fait partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines du Collège et se veut complémentaire à toute autre politique ou règlement applicable au personnel d'encadrement en matière de gestion des ressources humaines, notamment la politique de gestion du personnel cadre et le Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges. Elle s'inscrit également dans la mise en oeuvre de la raison d'être du Service des ressources humaines en ce qui a trait à son partenariat avec les cadres pour le développement des compétences et la gestion des besoins de formation. Elle intègre les deux (2) volets de la gestion des ressources humaines portant sur l'évaluation du rendement et le développement des compétences dans une perspective d'amélioration continue de la gestion et de la qualité des services.

2. DEFINITIONS :

2.1 L'évaluation du rendement

Acte consistant à porter un jugement sur la valeur relative des résultats obtenus par un employé.

2.2 Le développement

Le développement est la responsabilité conjointe pour le Collège, de fournir les ressources nécessaires à l'apprentissage et à l'amélioration des compétences et pour la personne, de faire appel aux ressources ainsi mises à sa disposition pendant toute la durée de son emploi. C'est aussi un effort continu pour s'assurer des compétences nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation et pour s'adapter à un environnement changeant. La compétence réfère à la maîtrise des connaissances, des habiletés et des attitudes requises pour atteindre la performance attendue dans une fonction.

2.3 Le perfectionnement

Le perfectionnement est l'ensemble des activités d'apprentissage susceptibles de permettre à l'individu de s'adapter à l'évolution de sa tâche. Ces activités peuvent répondre à des besoins organisationnels, fonctionnels et personnels sur une base individuelle ou collective.

2.4 Objectif

Un objectif est un résultat concret à atteindre, observable, mesurable et comportant une échéance, sur lequel se fonde l'évaluation. Il peut concerner les habiletés à démontrer dans l'atteinte du résultat attendu.

2.5 Supervision

Processus de travail continu entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents dans le but d'établir des ententes de collaboration, de rendement et de développement.

2.6 Profil de poste

Description du rôle d'une personne exprimé en différentes zones de performance, de résultats et de comportements attendus.

2.7 Profil de compétences

Outil permettant de recueillir les perceptions de l'environnement organisationnel d'une personne sur les comportements attendus prévus à son profil de poste.

3. PRINCIPES :

- 3.1 L'évaluation se situe dans une perspective de développement personnel, professionnel et organisationnel.
- 3.2 L'évaluation est un outil de valorisation et de reconnaissance du travail accompli.
- 3.3 L'évaluation réfère au plan de travail, à la description de tâches, aux zones de performance, aux résultats et comportements attendus, en tenant compte du contexte organisationnel.
- 3.4 L'évaluation est à caractère formatif dans son volet développement des compétences et sommatif en ce qui concerne les décisions à prendre à l'égard de l'acquisition de la stabilité d'emploi et du versement du boni forfaitaire.
- 3.5 L'évaluation est un outil de communication, de gestion et de résolution de problèmes. Elle permet l'explication des écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus en tenant compte des imprévus et difficultés rencontrés.
- 3.6 Le développement des compétences s'intègre au processus continu de la gestion des ressources humaines.
- 3.7 Le Collège mise sur le potentiel de chaque personne et reconnaît sa capacité à se développer.

4. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE:

- 4.1 Supporter et encadrer l'évaluation du rendement et du comportement des cadres en fonction de résultats à atteindre.
- 4.2 Reconnaître la contribution à la réalisation de la mission du Collège et du service et accroître la satisfaction au travail.
- 4.3 Assurer la cohérence des pratiques et clarifier les responsabilités des intervenants.
- 4.4 Valider le processus de sélection et supporter la décision à prendre à l'égard de la probation et de l'acquisition de la stabilité d'emploi.
- 4.5 Appuyer les décisions à prendre en matière de versement du boni forfaitaire lorsque le permet le règlement.
- 4.6 Susciter l'enracinement d'une culture et d'attitudes favorisant le développement des compétences.
- 4.7 Favoriser la communication et la rétroaction dans une perspective de développement des compétences.
- 4.8 Contribuer au développement d'une relève qualifiée du personnel d'encadrement.

5. LES OBJETS D'ÉVALUATION :

L'évaluation portera sur l'atteinte de résultats attendus en relation avec :

- . la description de tâches, les responsabilités et le profil de poste
- . le plan de travail
- . le plan de développement
- . les habiletés de gestion

6. LES RESPONSABILITÉS :

6.1 Le directeur général

- . Soumet la politique et ses amendements pour adoption.
- . Assume le leadership de l'application de la politique et du développement collectif des cadres.
- . Décide de procéder ou non au versement du boni pour chacun des cadres.
- . Prend et communique la décision relative à l'acquisition de la stabilité d'emploi.
- . Révise les évaluations effectuées dans une perspective d'équité.
- . Associe les cadres à l'identification des priorités de développement collectif.

6.2 Le cadre

- . Collabore à l'identification de ses objectifs.
- . Dresse le bilan de ses réalisations, s'auto-évalue et soumet son rapport à son supérieur immédiat.
- . Participe à l'application de la politique comme évaluateur et/ou évalué.

- . Elabore, fait approuver, réalise et révise son plan de développement et en rend compte à la personne responsable de son évaluation.
- . Participe à au moins une activité de développement de ses compétences à chaque année et en rend compte dans son bilan annuel.

6.3 Le directeur du service des ressources humaines

- . Fournit l'outillage et le soutien nécessaires à l'application de la politique.
- . Fournit aide et support au développement des compétences de façon individuelle et collective.
- . Organise des sessions de formation en fonction des besoins collectifs et des priorités de la Direction générale.
- . Développe et administre le profil de compétences et communique les résultats aux évalués
- . Exerce la fonction conseil auprès des cadres sur l'application de la politique et rappelle les échéances.

7. LE PROCESSUS ET LA FREQUENCE DE L'EVALUATION :

- 7.1 L'évaluation est de type continu et s'intègre aux activités quotidiennes de gestion et de supervision.
- 7.2 En début d'année, l'évaluateur et l'évalué conviennent des principaux résultats attendus et de leur pondération à l'aide de la fiche prévue à cette fin. Ils conviennent également de la fréquence des rencontres de supervision.
- 7.3 En cours d'année, l'évaluateur et l'évalué se rencontrent en supervision afin d'assurer le suivi et de procéder aux ajustements requis.
- 7.4 En mi-année, un bilan partiel est réalisé et consigné sur la même fiche.
- 7.5 En fin d'année, l'évalué soumet un bilan et s'auto-évalue.
- 7.6 L'évaluateur et l'évalué discutent du bilan soumis et expriment chacun leur niveau de satisfaction sur chacun des résultats attendus.
- 7.7 L'évaluateur détermine son appréciation qui est consignée sur la fiche.
- 7.8 L'évaluateur formule ses commentaires et signe la fiche.
- 7.9 L'évalué formule ses commentaires, signe également la fiche attestant sa connaissance des résultats de l'évaluation et indique son degré d'accord avec son contenu.
- 7.10 L'original de la fiche complétée est remis au Directeur général qui assure la décision à prendre notamment à l'égard de la stabilité d'emploi et du boni au rendement.

8. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES :

- 8.1 L'évaluateur et l'évalué discutent des résultats de l'évaluation et de pistes de développement éventuel en :
 - . Identifiant, le cas échéant, les forces à consolider et celles à développer.
 - . Expliquant les écarts, difficultés rencontrées ou échecs constatés.
 - . Identifiant, le cas échéant, des compétences précises à développer.
 - . Identifiant de nouvelles attentes pour l'année à venir.
 - . Identifiant, le cas échéant, des pistes de développement personnel.

- 8.2 Le Collège rend disponible le profil de compétences pour l'identification des besoins de développement des compétences des cadres.
- 8.3 Le profil de compétences fait appel à l'environnement de la personne (subordonnés, pairs, collègues, supérieur immédiat, supérieur hiérarchique) et à l'auto-évaluation.
- 8.4 Le cadre a l'obligation de l'utiliser après six (6) mois de son entrée en fonction ainsi qu'à tous les trois (3) ans par la suite.
- 8.5 Le profil de compétences réfère aux zones de performance, résultats et comportements du profil de poste de cadre de même qu'aux valeurs de référence du Collège.
- 8.6 Le directeur du service des ressources humaines conçoit l'outil, l'administre et communique les résultats à la personne évaluée le plus rapidement possible de façon confidentielle.
- 8.7 Le directeur du service des ressources humaines assiste les intervenants dans l'analyse et l'interprétation des résultats sur une base individuelle et collective.
- 8.8 Les résultats du profil collectif sont conservés sous forme de tableau statistique confidentiellement par le directeur du service des ressources humaines et servent à orienter les actions à prendre en matière de développement individuel et collectif.
- 8.9 Les résultats personnels sont remis au Directeur général et conservés au dossier.

9. LE PLAN DE DEVELOPPEMENT :

- 9.1 Le plan de développement est l'ensemble des actions que la personne s'engage à réaliser à court ou à moyen terme. Ces actions peuvent se matérialiser sous toutes sortes de formes, notamment :
 - . Participation à des colloques, stages, congrès, séminaires, symposiums, ateliers, comités de travail.
 - . Formation créditée ou non créditée répondant à un besoin précis ou faisant partie d'un programme.
 - . Visites d'établissements, d'industries.
 - . Lectures planifiées sur un sujet donné.
 - . Etude de manuel ou de documentation.
 - . Affectation sur un projet ou dossier spécifique.
 - . Agir comme formateur.
 - . Mentorat. Etre ou avoir un Mentor.
 - . Participation à des comités ou groupes d'experts de codéveloppement.
 - . Assumer de nouvelles responsabilités.
 - . Préparer un exposé.
 - . Assister à une conférence.
 - . Participer aux activités de perfectionnement collectif à l'interne, celles organisées par les commissions, l'ACCQ, les ministères et organismes gouvernementaux, les corporations professionnelles.
 - . Prêt de services ou échanges avec une autre institution.
 - . Congé de perfectionnement avec ou sans traitement.
- 9.2 La personne rend compte des résultats de son profil de compétences à celle responsable de son évaluation annuelle en faisant ressortir ses forces et faiblesses.

- 9.3 L'évaluateur et l'évalué discutent des résultats du profil de compétences et de l'évaluation du rendement et identifient des pistes de développement pour l'évalué.
- 9.4 Les deux personnes conviennent du plan qui sera retenu, d'un échéancier réaliste pour sa mise en œuvre et sa révision ainsi que des ressources et moyens disponibles.
- 9.5 Les deux personnes conviennent également des résultats attendus associées au plan de développement qui peuvent être intégrées au processus d'évaluation de l'année suivante.

10. LA CONFIDENTIALITE ET L'ACCES A L'INFORMATION :

Seuls l'évalué, l'évaluateur, le directeur général et le directeur du service des ressources humaines dans sa fonction conseil ont accès aux fiches d'évaluation du rendement et du profil de compétences conservés au dossier personnel.

11. ENTRÉE EN VIGUEUR, EVALUATION ET REVISION DE LA POLITIQUE :

La présente politique entre en vigueur à compter de son adoption par le Conseil d'administration, le 22 juin 2000. Elle devra être évaluée et révisée éventuellement après deux (2) années d'application.

12. MISE EN OEUVRE ET MESURES TRANSITOIRES :

Le volet de la politique portant sur l'évaluation du rendement sera mis en application expérimentale pour l'année 1999-2000 à partir des résultats attendus.

Le volet de la politique portant sur le développement des compétences sera en application à partir de l'administration d'un profil de compétences à tous les cadres et l'élaboration des plans individuels de développement au cours de la session Automne 2000.

La politique sera ainsi en application complète pour l'année 2000-2001, en tenant compte des ajustements requis à la suite de son application expérimentale de 1999-2000.