

## PROGRAMME

<b>PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION FORMATIVE DU PERSONNEL PROFESSIONNEL</b>		<b>DATE :</b> 1 <sup>er</sup> juillet 2013 <b>SECTION :</b> Programme <b>NUMÉRO :</b> PG301
<b>RESPONSABLE :</b> Direction des ressources humaines	<b>ADOPTION :</b> Comité de direction	<b>MODIFICATIONS :</b>
<b>DESTINATAIRES :</b> À tout le personnel professionnel		

### 1. PRÉAMBULE

Conformément à la Politique de gestion des ressources humaines du cégep de Saint-Laurent et aux exigences du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST) concernant les pratiques de gestion, le Collège se dote d'un *Programme de développement et d'évaluation formative* reposant sur une démarche de qualité des services offerts et de développement et d'amélioration continue de son personnel professionnel.

Le Collège reconnaît pleinement que le personnel professionnel offre une expertise et une compétence spécifiques et essentielles à la réalisation des projets de ses unités administratives. En plus de participer à la réalisation de la mission du Collège et de contribuer au rayonnement de celui-ci, le professionnel fait preuve d'initiatives, compose avec des imprévus et des réalités différentes, en plus de résoudre des problèmes parfois complexes. Compte tenu de ses responsabilités, il doit mettre à jour les connaissances qu'il a dans son domaine. Le *Programme de développement et d'évaluation formative* a pour but de le soutenir dans les efforts qu'il met à accomplir les différentes dimensions de son travail.

### 2. PRINCIPES

#### 2.1 Principes directeurs

Le Programme de développement et d'évaluation formative vise trois principes en matière de gestion des personnes salariées au Collège :

- L'équité : La gestion du *Programme de développement et d'évaluation formative* du personnel permet de définir un processus et une approche de gestion qui favorisent le traitement uniforme et équitable des salariés en regard du rendement attendu et observé.
- La cohérence : La gestion du *Programme de développement et d'évaluation formative* du personnel permet d'établir une cohérence entre les objectifs du Collège et les opérations porteuses de résultats par des échanges et des évaluations qui favorisent leur réalisation efficace et efficiente.

- L'amélioration continue : La gestion du *Programme de développement et d'évaluation formative* prévoit que l'on accorde la même importance aux résultats obtenus qu'aux compétences requises pour les atteindre. Des mesures sont proposées au professionnel pour lui permettre d'acquérir les connaissances qui lui manquent et ainsi assurer la performance durable des professionnels du Collège.

## 2.2 Principes généraux

- Le professionnel doit être considéré comme une personne autonome et responsable dans la réalisation de ses tâches, capable d'un apport à la mission, aux orientations ainsi qu'au plan stratégique du Collège;
- Le professionnel demeure le premier responsable de la qualité de son travail;
- Le *Programme de développement et d'évaluation formative* vise à offrir un soutien au professionnel et à favoriser la reconnaissance et la valorisation de celui-ci;
- Le programme prévoit des règles précises qui encadrent et limitent l'exercice du processus d'évaluation du professionnel;
- Le processus prévu au programme doit être mené avec sensibilité et dans le respect des personnes;
- L'évaluation est formative et se fait à partir de critères clairs et objectifs, connus au préalable, par le professionnel qui en fait l'objet;
- Les outils d'évaluation sont connus à l'avance des participants au programme;
- La rigueur du processus doit permettre l'équité entre les personnes;
- La confidentialité et la discrétion des résultats du processus doivent être priorisées;
- Toute évaluation doit être réalisée dans le respect des champs de compétence et de responsabilité propres à chacune des personnes.

## 3. BUT ET OBJECTIFS

Le présent programme a pour but de définir les modalités d'évaluation formative, de même que les rôles et responsabilités de chacun des participants.

L'objectif de ce *Programme de développement et d'évaluation formative* est de permettre à chaque professionnel de bénéficier d'un moment d'échange avec son supérieur immédiat sur les tâches et responsabilités liées à son poste de professionnel. De plus, le programme est une occasion pour le professionnel d'établir conjointement avec son supérieur des objectifs en lien avec le plan de travail annuel de son unité administrative, ce qui lui permet de poursuivre le développement de ses compétences sur une base continue.

Les objectifs visés par ce programme sont :

- Clarifier les attentes du supérieur immédiat à l'égard du rôle et des mandats du professionnel;
- Soutenir le professionnel dans ses tâches et fournir les conditions propices à l'exercice de son travail;
- Favoriser le dialogue et les échanges entre le professionnel et son supérieur immédiat, notamment en ce qui a trait aux attentes mutuelles;
- Préciser les attentes du Collège à l'égard du professionnel, en fonction des objectifs du plan de travail annuel de son unité administrative, de la mission du Collège et du plan stratégique institutionnel;
- Permettre au professionnel de se questionner et de faire le point sur sa pratique professionnelle;

- Encourager la responsabilité dans le travail;
- Identifier conjointement, le cas échéant, les besoins de perfectionnement et de développement continu de ses compétences professionnelles et personnelles;
- Favoriser les conditions propices à la convergence des efforts individuels et collectifs vers des buts communs;
- Contribuer au maintien d'un climat favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels.

#### **4. MODALITÉS D'APPLICATION**

Le programme s'applique à tous les professionnels ayant un statut d'employé(e) régulier ou de chargé(e) de projets à temps complet ou à temps partiel.

#### **5. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

##### **5.1 Direction des ressources humaines**

La Direction des ressources humaines veille à l'application du programme. De plus, elle fournit les outils nécessaires pour procéder à l'évaluation des professionnels, notamment le *Formulaire de développement et d'évaluation formative* (voir annexe I).

De plus, elle exerce un rôle-conseil auprès des personnes participant au processus d'évaluation formative.

##### **5.2 Le supérieur immédiat**

Dans le cadre de ce programme, le supérieur immédiat doit :

- Entreprendre, poursuivre et finaliser le processus du *Programme de développement et d'évaluation formative*;
- Déterminer, de concert avec le professionnel sous sa responsabilité, des objectifs annuels à atteindre par celui-ci;
- Informer le professionnel des modalités et du contenu de l'évaluation formative;
- Encadrer et soutenir le professionnel et lui donner une rétroaction quant à l'atteinte des objectifs visés en lien avec les attentes signifiées;
- Procéder à l'évaluation formative selon le processus décrit au point 7 du présent programme;
- Transmettre les résultats de l'évaluation formative au professionnel et au supérieur hiérarchique;
- Proposer, le cas échéant, des occasions de perfectionnement et soutenir le professionnel dans sa démarche;
- Agir en se conformant aux principes généraux énoncés précédemment;
- S'engager à respecter les valeurs institutionnelles en matière de gestion des ressources humaines;
- Faire preuve d'éthique et de professionnalisme.

##### **5.3 Le supérieur hiérarchique**

Dans le cadre de ce programme, les responsabilités du supérieur hiérarchique sont :

- De prendre connaissance des résultats de l'évaluation formative de chaque professionnel de son unité administrative;
- D'agir à titre de réviseur, s'il y a lieu, advenant un désaccord entre les intervenants en ce qui a trait à l'évaluation formative du professionnel;

- D'approuver l'évaluation formative.

De plus, il s'assure que le processus répond à l'esprit du présent programme et il répond à toute demande de conseil et de soutien.

#### **5.4 Le professionnel**

Le professionnel est partie prenante du processus de développement et d'évaluation formative de ce programme et collabore de la façon suivante :

- Participe à la formulation des objectifs à atteindre;
- Remplit le *Formulaire de développement et d'évaluation formative* (annexe I);
- Discute et échange avec son supérieur immédiat de sa contribution et de son apport en lien avec le plan de travail annuel de son unité administrative, la mission du Collège et le plan stratégique institutionnel dans le respect de la description de poste du professionnel;
- Met à jour les connaissances qu'il a et qui sont spécifiques à son domaine;
- Contribue à son propre développement professionnel;
- Pose des actions pertinentes afin d'atteindre les objectifs visés;
- Discute des résultats de son évaluation formative avec son supérieur immédiat;
- Cherche et applique des pistes d'amélioration en lien avec ses compétences en fonction des recommandations de son supérieur immédiat;
- Prend connaissance des possibilités de perfectionnement et, s'il y a lieu, participe à des activités de perfectionnement;
- Participe au rayonnement, à la réalisation de la mission et à la renommée du Collège;
- Fait preuve d'éthique et de professionnalisme.

## **6. PROCESSUS**

Le processus d'évaluation s'effectue annuellement. Le personnel professionnel rencontre son supérieur immédiat à trois occasions au cours d'une année scolaire, soit :

- en début d'année pour fixer les objectifs;
- en mi-année pour discuter du déroulement du plan de travail relativement à l'atteinte des objectifs fixés;
- en fin d'année pour échanger sur les résultats de l'évaluation formative.

Par ailleurs, la signature du *Formulaire de développement et d'évaluation formative* par le professionnel et son supérieur immédiat à chacune des étapes d'évaluation témoigne de leur accord. En cas de désaccord, les participants peuvent se référer au mécanisme décrit au point 7.4 du programme.

### **6.1 Rencontre du début d'année**

Lors de cette rencontre, le professionnel et le supérieur immédiat déterminent conjointement des objectifs pour l'année scolaire, en lien avec le plan de travail annuel de l'unité administrative. Les objectifs fixés ont pour but le développement des compétences personnelles et professionnelles du professionnel.

Les objectifs fixés sont énoncés sous forme de résultats réalistes, contrôlables, quantifiables ou qualifiables.

### **6.2 Rencontre de mi-année**

Lors de cette rencontre, le professionnel et le supérieur immédiat échangent sur les objectifs fixés pour l'année scolaire courante et sur l'évolution du professionnel quant à l'atteinte de ces

derniers, en tenant compte des éléments contextuels. Si le contexte le permet, cette rencontre peut être facultative.

### **6.3 Rencontre de fin d'année**

Préalablement à la rencontre, le professionnel et le supérieur immédiat remplissent individuellement le *Formulaire de développement et d'évaluation formative* (annexe I) dans lequel ils indiquent, selon leurs visions respectives, les résultats relatifs à l'atteinte des objectifs visés.

Lors de cette rencontre, le professionnel et le supérieur immédiat discutent des résultats liés aux objectifs fixés en début d'année en tenant compte des points abordés à la rencontre de mi-année et des contraintes personnelles et organisationnelles.

Suite à l'évaluation formative, le supérieur immédiat et le professionnel peuvent convenir d'occasions de perfectionnement, tout en validant la pertinence de s'en prévaloir.

## **7. ÉVALUATION FORMATIVE**

### **7.1 Caractéristiques de l'évaluation formative**

Le *Programme de développement et d'évaluation formative* a un caractère purement formatif. Il doit donc être réalisé dans le respect du développement personnel et professionnel de l'employé(e). Les éléments évalués sont représentatifs des mandats et des responsabilités du professionnel évalué dans le respect de la description de poste du professionnel.

L'évaluation formative reflète les préoccupations et les valeurs du personnel professionnel. Elle rassemble les individus participant à ce programme quant à la poursuite d'un niveau commun d'excellence et de performance. Elle favorise aussi la valorisation des professionnels et la reconnaissance de leurs efforts.

Finalement, le professionnel doit participer à son évaluation. Celle-ci permet à la personne évaluée et à son supérieur immédiat ou hiérarchique de recevoir et de donner une rétroaction sur l'atteinte des objectifs de travail du professionnel, favorisant ainsi l'exercice d'une communication bidirectionnelle.

### **7.2 Critères d'évaluation**

Dans le cadre du présent programme, des aspects de la pratique du professionnel sont soumis à l'évaluation formative. Ce sont en outre :

- Les objectifs<sup>1</sup> annuels du professionnel, tels qu'ils apparaissent dans son plan de travail;
- La prestation de travail;
- La prise de décisions et le bon jugement du professionnel;
- La prestation des services offerts à la clientèle;
- La capacité d'intégration et d'adaptation aux activités de son unité administrative;
- L'aptitude au travail d'équipe et la collaboration avec les pairs.

---

<sup>1</sup> À ce propos, les participants au programme sont invités à consulter le *Formulaire des objectifs* (annexe II).

### **7.3 Démarche d'évaluation**

Les données recueillies dans le cadre de ce processus d'évaluation formative doivent être pondérées en fonction du contexte dans lequel s'effectue le travail du professionnel. Ainsi, en plus des critères d'évaluation énumérés précédemment, tous les éléments de contexte qui sont pertinents à l'interprétation des résultats de l'évaluation formative doivent être consignés et pris en compte. Ces éléments contextuels sont :

- Des événements fortuits ou circonstanciels ayant interféré dans la prestation normale de travail;
- Une insuffisance de ressources;
- Des difficultés personnelles sérieuses et ponctuelles.

### **7.4 Mécanisme en cas de désaccord**

Au terme du processus d'évaluation, les participants doivent idéalement en arriver à une vision commune des résultats de l'évaluation.

À défaut de consensus, le professionnel évalué et le supérieur immédiat consignent leurs désaccords dans la zone «Commentaires» du formulaire d'évaluation. Dans le cas d'un désaccord majeur, ils se réfèrent à la directrice des ressources humaines qui nommera un représentant cadre de la Direction des ressources humaines pour agir à titre de médiateur afin que les parties en viennent à une vision commune de l'évaluation.

## **8. UTILISATION, CONSERVATION ET ACCÈS AUX RÉSULTATS D'ÉVALUATION**

### **8.1 Utilisation**

Ce programme a une visée formative et doit donc être utilisé à des fins de perfectionnement.

### **8.2 Conservation**

Le rapport final de l'évaluation formative est conservé pendant cinq (5) ans par le supérieur immédiat. De plus, le supérieur immédiat doit détruire, de façon confidentielle, les *Formulaires de développement et d'évaluation formative* après une période de cinq (5) ans.

### **8.3 Accès aux résultats d'évaluation**

Seuls le professionnel, son supérieur immédiat et son supérieur hiérarchique ont accès aux résultats d'évaluation du professionnel. Les parties s'engagent à préserver le caractère confidentiel des évaluations. De même, toute personne désignée comme médiateur est tenue de respecter les dispositions relatives à la confidentialité du contenu de l'évaluation.

## **9. ANNEXES**

- Annexe I : Formulaire de développement et d'évaluation formative
- Annexe II : Formulation des objectifs et Guide des compétences

## **10. ENTRÉE EN VIGUEUR**

Le présent programme entre en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

## FORMULAIRE DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION FORMATIVE DU PERSONNEL PROFESSIONNEL

L'objectif du programme est de permettre à chaque professionnel de bénéficier d'un moment d'échange avec son supérieur immédiat sur les tâches et responsabilités liées à son poste de professionnel. De plus, il s'agit d'une occasion pour le professionnel d'établir conjointement avec son supérieur des objectifs en lien avec le plan de travail annuel de son unité administrative, et ce, afin de poursuivre le développement de ses compétences sur une base continue.

### Identification

Nom de la personne évaluée :	Cliquez ici pour taper du texte.
Titre du poste occupé :	Cliquez ici pour taper du texte.
Année scolaire :	Cliquez ici pour taper du texte.
Nom du supérieur immédiat :	Cliquez ici pour taper du texte.
Nom du supérieur hiérarchique :	Cliquez ici pour taper du texte.
Service / Direction :	Cliquez ici pour taper du texte.

### Démarche d'évaluation

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fixer les dates</b> des rencontres.</li> <li>▪ Avant chaque rencontre, <b>remplir individuellement le formulaire</b> ci-joint.</li> <li>▪ Lors de chacune des rencontres, le professionnel et le supérieur immédiat <b>discutent</b> du contenu de l'évaluation.</li> <li>▪ Les participants <b>remplissent</b> un formulaire commun.</li> <li>▪ Chaque participant <b>conserve</b> son formulaire d'évaluation. Le supérieur immédiat remet au professionnel une copie de la version finale du formulaire d'évaluation.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Dates des rencontres

<b>Rencontre de début d'année (août ou septembre)</b>	
Cliquez ici pour entrer une date. Date	
<b>Rencontre de mi-année (vers février)</b>	<b>Rencontre de fin d'année (juin ou août)</b>
Cliquez ici pour entrer une date. Date	Cliquez ici pour entrer une date. Date

### Engagement

Chaque participant à ce programme s'engage à collaborer de bonne foi à la démarche d'évaluation et à préserver le caractère confidentiel des renseignements contenus dans les formulaires	
Cliquez ici pour taper du texte.	Cliquez ici pour taper du texte.
Personne évaluée	Supérieur immédiat

\*\*\* Le formulaire original est conservé par le supérieur immédiat et une copie conforme est remise à la personne professionnelle.

**Rencontre du début d'année : Identification des objectifs et des attentes**

**Objectifs à atteindre par le professionnel**

**Attentes mutuelles signifiées par le professionnel et par le supérieur immédiat**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Compétences personnelles à développer**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Compétences professionnelles à développer**

Cliquez ici pour taper du texte.

**COMMENTAIRES DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT**

Cliquez ici pour taper du texte.

**COMMENTAIRES DU PROFESSIONNEL**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Signatures**

Cliquez ici pour taper du texte.

Personne évaluée

Cliquez ici pour taper du texte.

Supérieur immédiat

Cliquez ici pour taper du texte.

Supérieur hiérarchique

Cliquez ici pour entrer une date.

Date

Cliquez ici pour entrer une date.

Date

Cliquez ici pour entrer une date.

Date

**Rencontre de mi-année : Suivi et ajustement**

**Bilan mi-annuel relatif à l'atteinte des objectifs**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Éléments positifs à souligner**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Difficultés rencontrées**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Éléments contextuels**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Solutions proposées**

Cliquez ici pour taper du texte.

**COMMENTAIRES DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT**

Cliquez ici pour taper du texte.

**COMMENTAIRES DU PROFESSIONNEL**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Signatures**

Cliquez ici pour taper du texte.

Personne évaluée

Cliquez ici pour entrer une date.

Date

Cliquez ici pour taper du texte.

Supérieur immédiat

Cliquez ici pour entrer une date.

Date

**Rencontre de fin d'année : Évaluation formative**

**Bilan annuel des objectifs**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Bilan annuel des activités réalisées pour le développement des compétences**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Éléments contextuels**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Éléments positifs à souligner**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Points à améliorer**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Mesures de perfectionnement recommandées**

Cliquez ici pour taper du texte.

**COMMENTAIRES DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT**

Cliquez ici pour taper du texte.

**COMMENTAIRES DU PROFESSIONNEL**

Cliquez ici pour taper du texte.

**Signatures**

Cliquez ici pour taper du texte.  
Personne évaluée

Cliquez ici pour taper du texte.  
Supérieur immédiat

Cliquez ici pour taper du texte.  
Supérieur hiérarchique

Cliquez ici pour entrer une date.

Cliquez ici pour entrer une date.

Cliquez ici pour entrer une date.

Date

Date

Date