

PROGRAMME

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION FORMATIVE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT		DATE : 16 septembre 2014 SECTION : Programme NUMÉRO : PG300
SERVICE EMETTEUR : Direction des ressources humaines	ADOPTION : Comité de direction	MODIFICATIONS :
DESTINATAIRES : À tout le personnel d'encadrement		

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 d'encadrement.

Le Collège reconnaît pleinement que le personnel d'encadrement 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 cadre fait preuve d'initiatives et d'autonomie, compose avec des imprévus et des réalités différentes, en plus de résoudre des problèmes parfois complexes et de gérer du personnel. Compte tenu de ses responsabilités, il doit mettre à jour les connaissances qu'il a dans son domaine et en gestion des ressources humaines, financières et matérielles. 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 :

- o 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.
- o 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.

- o 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 cadre pour lui permettre d'acquérir les connaissances qui lui manquent et ainsi assurer la performance durable des membres du personnel du Collège.

2.2 Principes généraux

- Le cadre 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 cadre demeure le premier responsable de la qualité de son travail;
- Le *Programme de développement et d'évaluation formative* vise à offrir un soutien au cadre 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 cadre;
- 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, connus au préalable, par le cadre 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 prioritaires;
- Toute évaluation doit être réalisée dans le respect des champs de compétence et de responsabilités propres à chacune des personnes.

3. BUTS 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 cadre de bénéficier d'un moment d'échange avec son supérieur immédiat sur les tâches et responsabilités liées à son poste de cadre. De plus, le programme est une occasion pour le cadre 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 cadre;
- Soutenir le cadre dans ses tâches et fournir les conditions propices à l'exercice de son travail;
- Favoriser le dialogue et les échanges entre le cadre et son supérieur immédiat, notamment en ce qui a trait aux attentes mutuelles;
- Préciser les attentes du Collège à l'égard du cadre, 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 cadre 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 cadres ayant un statut de cadre régulier ou de temporaire à temps complet ou à temps partiel.

5. ROLES ET RESPONSABILITÉS

5.1 Direction générale

La Direction générale veille à l'application du programme.

De plus, elle s'assure qu'au terme du processus d'évaluation, les cadres doivent idéalement en arriver à une vision commune des résultats de l'évaluation. À défaut de consensus, le cadre évalué et le supérieur immédiat consignent leurs désaccords dans la zone « Commentaires » du formulaire d'évaluation.

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 cadre sous sa responsabilité, des objectifs annuels à atteindre par celui-ci;
- Informer le cadre des modalités et du contenu de l'évaluation formative;
- Encadrer et soutenir le cadre 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 cadre et au supérieur hiérarchique;
- Proposer, le cas échéant, des occasions de perfectionnement et soutenir le cadre 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 cadre 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 cadre;
- D'approuver l'évaluation formative;
- Transmettre une copie de l'évaluation au directeur général.

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 cadre

Le cadre 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 cadre;
- Mets à jour les connaissances qu'il a et qui sont spécifiques à son domaine;
- Contribue à son propre développement;
- 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;
- Prends 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;
- Fais preuve d'éthique et de professionnalisme.

6. PROCESSUS

Le processus d'évaluation s'effectue annuellement. Le personnel-cadre 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 cadre 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 cadre 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 cadre.

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 cadre et le supérieur immédiat échangent sur les objectifs fixés pour l'année scolaire courante et sur l'évolution du cadre 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 cadre 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 cadre 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 cadre 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 du salarié. Les éléments évalués sont représentatifs des mandats et des responsabilités du cadre évalué dans le respect de la description de poste du cadre.

L'évaluation formative reflète les préoccupations et les valeurs du personnel d'encadrement. 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 cadres et la reconnaissance de leurs efforts.

Finalement, le cadre 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 cadre, 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 cadre sont soumis à l'évaluation formative. Ce sont en outre :

- Les objectifs¹ annuels du cadre, tels qu'ils apparaissent dans son plan de travail;
- L'expertise professionnelle et technique;
- La prise de décisions et le bon jugement du cadre;
- Les habiletés de gestion;
- Les habiletés de gestion stratégique;
- Les habiletés de communication orale et écrite;
- 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.

¹ 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 cadre. 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.

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 cadre, son supérieur immédiat et son supérieur hiérarchique ont accès aux résultats d'évaluation du cadre. 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 : Formulation des objectifs et Guide des compétences
Annexe II : Formulaire de développement et d'évaluation formative

10. ENTRÉE EN VIGUEUR

Le présent programme entre en vigueur au moment de la date de son adoption.

FORMULAIRE DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION FORMATIVE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

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

Identification

Nom de la personne évaluée :	29T
Titre du poste occupé :	29T
Année scolaire :	29T
Nom du supérieur immédiat :	29T
Nom du supérieur hiérarchique :	29T
Service / Direction :	29T

Démarche d'évaluation

- **Fixer les dates** des rencontres.
- Avant chaque rencontre, **remplir individuellement le formulaire** ci-joint.
- Lors de chacune des rencontres, le cadre et le supérieur immédiat **discutent** du contenu de l'évaluation.
- Les participants **remplissent** un formulaire commun.
- Chaque participant **conserve** son formulaire d'évaluation. Le supérieur immédiat remet au cadre une copie de la version finale du formulaire d'évaluation.

Dates des rencontres

Rencontre de début d'année (août ou septembre)

29T
Date

Rencontre de fin d'année (juin ou août)

29T
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.

*** Le formulaire original est conservé par le supérieur immédiat et une copie conforme est remise au cadre.

OBJECTIFS ANNUELS FIXÉS

(EN LIEN AVEC LE PLAN DE TRAVAIL ET LE PLAN STRATÉGIQUE)

OBJECTIFS	<i>Dépassé</i>	<i>Atteint</i>	<i>Partielle- ment atteint</i>	<i>Non réalisé</i>	<i>À reporter</i>	COMMENTAIRES
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES

***Ces habiletés sont déterminées en début d'année avec le supérieur immédiat.

HABILETÉS À DÉVELOPPER	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	COMMENTAIRES
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

ÉVALUATION DES HABILETÉS DE GESTION

INDICATEURS LIÉS À LA PLANIFICATION	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	COMMENTAIRES
1. Planifie les activités pour son secteur en fonction du plan de travail.					
2. Établit les priorités, propose les actions et fixe des échéanciers réalistes.					
3. Communique le plan de travail aux membres de son équipe et voit si des ajustements sont requis.					
4. Prévoit le support et l'encadrement pour la réalisation des activités du plan de travail.					
5. Prévoit la mise en place et l'application des mécanismes de suivi.					

INDICATEURS LIÉS À L'ORGANISATION	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	COMMENTAIRES
1. Analyse les possibilités pour la réalisation et choisit les moyens et ressources appropriées pour réaliser le plan de travail.					
2. Assure le lien entre les différentes personnes concernées ou impliquées.					
3. Anticipe les obstacles et prévoit des moyens et façons de les franchir.					
4. Clarifie les responsabilités à déléguer et les limites à respecter.					
5. Fournir les informations et les ressources nécessaires pour faire les travaux.					

ÉVALUATION DES HABILITÉS DE GESTION

INDICATEURS LIÉS À LA DIRECTION	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	COMMENTAIRES
1. Dirige les travaux en donnant clairement ses attentes, ses directives et ses normes.					
2. Explique les motifs de ses attentes et les normes à respecter.					
3. Assure une disponibilité pour supporter et encadrer les membres de l'équipe.					
4. Obtient un consensus sinon prend la décision en expliquant les motifs la soutenant.					
5. Met en œuvre ou voit à ce que soit mise en œuvre la solution retenue.					

INDICATEURS LIÉS AU CONTRÔLE	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	COMMENTAIRES
1. Assure le suivi du plan de travail de son unité et identifie les écarts.					
2. Prévoit les moyens de rattraper les écarts et les met en œuvre.					
3. Assure le suivi rigoureux des budgets de son unité et prend action si requis.					
4. Propose des changements et des mesures de correction lorsqu'il y a des écarts importants.					
5. Communique et rend compte à son supérieur immédiat des résultats de son unité.					

ÉVALUATION DES HABILETÉS DE GESTION

INDICATEURS LIÉS À LA GESTION STRATÉGIQUE	<i>Supérieur aux attentes</i>	<i>Satisfaisant</i>	<i>Peu satisfaisant</i>	<i>Insatisfaisant</i>	COMMENTAIRES
1. Agit en considérant les enjeux auxquels le Collège est confronté pour son unité.					
2. Comprend les enjeux pour son unité et les traduit en objectifs ou actions à réaliser.					
3. Considère les besoins des utilisateurs de son unité et propose des adaptations pour optimiser la qualité des services offerts.					
4. Remet en question les façons de faire et analyse des pistes d'amélioration.					
5. Propose et élabore en collaboration des moyens ou mesures d'amélioration avec les personnes de son unité.					

ÉVALUATION GLOBALE

POINTS FORTS À SOULIGNER

--

POINTS À AMÉLIORER

--

MESURES, ACTIONS, PERFECTIONNEMENT À ENVISAGER

--

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE L'ÉVALUATEUR(TRICE)

--

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE L'ÉVALUÉ(E)

--

Signature

Évaluateur Date	Évalué(e) Date
---------------------------------------	--------------------------------------

SOURCE : Cette annexe s'inspire du *Formulaire d'appréciation annuelle du rendement individuel des cadres* du Collège d'enseignement général et professionnel de Sherbrooke.