

PROGRAMME

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION FORMATIVE DU PERSONNEL DE SOUTIEN		DATE : 27 mai 2014 SECTION : Programme NUMÉRO : PG303 PAGES : 6
RESPONSABLE : Direction des ressources humaines	ADOPTION : Comité de direction	MODIFICATIONS :
DESTINATAIRES : À tout le personnel de soutien		

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 et de la Science (MESRS) 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 de soutien.

Le Collège reconnaît pleinement que le personnel de soutien 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 salarié 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* 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 salarié pour lui permettre d'acquérir les connaissances qui lui manquent et ainsi assurer la performance durable des salariés du Collège.

2.2 Principes généraux

- Le salarié 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 salarié demeure le premier responsable de la qualité de son travail;
- Le *Programme de développement et d'évaluation formative* vise à offrir un soutien au salarié 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 salarié;
- 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 salarié 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 salarié de bénéficier d'un moment d'échange avec son supérieur immédiat sur les tâches et responsabilités liées à son poste de salarié. De plus, le programme est une occasion pour le salarié 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 responsabilités du salarié;
- Soutenir le salarié dans ses tâches et fournir les conditions propices à l'exercice de son travail;
- Favoriser le dialogue et les échanges entre le salarié et son supérieur immédiat, notamment en ce qui a trait aux attentes mutuelles;
- Préciser les attentes du Collège à l'égard du salarié, 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 salarié de se questionner et de faire le point sur son rôle et ses responsabilités;
- 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 salariés ayant un statut de salarié(e) régulier, occasionnel ou de remplaçant 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 salariés, 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 salarié sous sa responsabilité, des objectifs annuels à atteindre par celui-ci;
- Informer le salarié des modalités et du contenu de l'évaluation formative;
- Encadrer et soutenir le salarié 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 salarié et au supérieur hiérarchique;
- Proposer, le cas échéant, des occasions de perfectionnement et soutenir le salarié dans sa démarche;
- S'engager à respecter les valeurs institutionnelles en matière de gestion des ressources humaines;
 - Faire preuve d'éthique et de professionnalisme;
 - Agir en se conformant aux principes généraux énoncés précédemment.

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 salarié 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 salarié;
- 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 salarié

Le salarié 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;
- Met à jour les connaissances qu'il a et qui sont spécifiques à son emploi;
- 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 salarié rencontre son supérieur immédiat à deux occasions au cours d'une année scolaire, soit :

- en début d'année pour fixer les objectifs;
- 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 salarié 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 salarié 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 salarié.

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

6.2 Rencontre de fin d'année

Préalablement à la rencontre, le salarié 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 salarié et le supérieur immédiat discutent des résultats liés aux objectifs fixés en début d'année en tenant compte des points abordés et des contraintes personnelles et organisationnelles.

Suite à l'évaluation formative, le supérieur immédiat et le salarié 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 du rôle et des responsabilités du salarié évalué dans le respect de la description de poste du salarié.

L'évaluation formative reflète les préoccupations et les valeurs du personnel salarié. 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 salariés et la reconnaissance de leurs efforts.

Finalement, le salarié 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 salarié, favorisant l'ouverture et ainsi l'exercice d'une communication bidirectionnelle.

7.2 Critères d'évaluation

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

- Les objectifs¹ annuels du salarié, tels qu'ils apparaissent dans son plan de travail;
- La prestation de travail;
- Le bon jugement du salarié;
- La prestation des services offerts à la clientèle;
- L'aptitude au travail d'équipe et la collaboration avec les pairs.

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 salarié. 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 notamment:

- Des événements fortuits ou circonstanciels ayant interféré dans la prestation normale de travail;
- 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 salarié évalué et le supérieur immédiat consignent leurs désaccords dans la zone «Commentaires» du formulaire d'évaluation.

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

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

8.1 Utilisation

Ce programme a une visée formative et non disciplinaire.

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 salarié, son supérieur immédiat et son supérieur hiérarchique ont accès aux résultats d'évaluation du salarié. Les parties s'engagent à préserver le caractère confidentiel des évaluations.

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^{er} juillet 2014.