

Titre: ÉVALUATION – PROFESSIONNELS – POLITIQUE ET PROCÉDURES**CLASSIFICATION:**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ADOPTION INITIALE:

Décembre 1994

MODIFIÉE:

Février 2006

Cette politique a été adoptée en anglais. En cas de divergence la version anglaise prévaut sur la version française.

1. But

Le processus d'évaluation des performances vise à encourager une communication ouverte et continue entre le/la professionnel.le et le/la superviseur.e afin d'améliorer la compréhension du travail et de promouvoir une performance plus efficace.

Cette Politique, adoptée en vertu de l'Article 12.01 du Règlement numéro 4, s'applique à tou.te.s les professionnel.le.s travaillant au Collège, à l'exception de ceux et celles qui en sont à la première année d'un projet spécial et des professionnel.le.s embauché.e.s dans le cadre de contrats de remplacement à court terme.

2. Objectifs

Conformément aux objectifs énoncés dans la Politique en matière de gestion des Ressources humaines du Collège Dawson, l'évaluation des performances est conçue pour :

- clarifier les fonctions et les responsabilités du poste et les attentes du/de la superviseur.e en matière de performance ;
- évaluer les progrès accomplis par le/la professionnel.le dans la réalisation de ces attentes ;
- encourager et maintenir une communication ouverte entre le/la superviseur.e et le/la professionnel.le ;
- identifier les besoins en matière de développement professionnel et apporter un soutien pour y répondre ;
- soutenir l'amélioration continue de la qualité des services offerts par le/la professionnel.le.

3. Bases de l'évaluation des performances

Les fonctions et responsabilités permanentes des professionnel.le.s serviront de base à l'évaluation des performances. Les descriptions de poste jouent donc un rôle central dans le processus d'évaluation et doivent refléter avec précision les responsabilités du poste. Si des objectifs annuels sont assignés, ils doivent être liés à la participation du/de la professionnel.le au plan de travail annuel du service et découler des propres objectifs du/de la superviseur.e.

4. Facteurs à prendre en compte dans l'évaluation des professionnel.le.s

L'évaluation des fonctions et des responsabilités comprend les éléments suivants :

4.1 Professionnalisme :

Digne de confiance	Fiabilité	Intégrité
Expertise	Dévouement	Persévérance
Courtoisie	Discrétion	Attitude coopérative
Respect des autres	Loyauté envers les valeurs et la mission du Collège	
Comportement exemplaire (c.-à-d. envers les collègues et les autres membres du personnel)		

4.2 Leadership et initiative :

Agit de manière autonome et assume la responsabilité de dossiers dans le cadre du mandat spécifique confié par le/la superviseur.e ;
Aborde les problèmes avec souplesse et ouverture d'esprit ;
Coopère avec ses collègues pour atteindre les objectifs fixés par le Collège et le service ;
S'adapte à des circonstances qui évoluent rapidement ;
Motive les autres à collaborer au développement et à l'évolution des approches, des méthodes et de la philosophie du service et de la profession ;
Influence les autres et les incite à collaborer à la réalisation des objectifs.

4.3 Planification et organisation :

Anticipe les besoins futurs ;
Établit des priorités ;
Établit des objectifs valables et réalistes ;
Définit des approches et mets en œuvre des stratégies pour atteindre ces objectifs.

4.4 Prise de décision et contrôle :

Fait preuve de discernement ;
Aborde les problèmes de manière objective et efficace ;
Prend des décisions judicieuses et logiques (même en cas de stress) ;
Prend les mesures appropriées pour atteindre les objectifs.

4.5 Administration :

Élabore et met en œuvre des processus et des procédures appropriés ;
Veille à l'exécution des plans ;
Mène les plans à bien ;
Comprend les politiques et les procédures du Collège et les applique de manière cohérente.

4.6 Communications et relations humaines :

Prépare des rapports écrits et de la documentation qui atteignent leurs objectifs ;
Présente des idées de façon claire et convaincante ;
S'exprime efficacement auprès d'individus et de groupes ;
Écoute les autres, respecte leurs contributions ;
Entretien des relations de travail efficaces ;
Clarifie le soutien attendu du/de la superviseur.e ;
Avisé le/la superviseur.e lorsque le soutien est adéquat ou inadéquat ;
Agit en tant que membre d'une équipe ;
Soutient les objectifs du/de la superviseur.e.

4.7 Développement professionnel :

Identifie les faiblesses de ses propres compétences professionnelles ;
Demande l'avis des autres, le cas échéant ;
Demande du soutien, au besoin ;
Est ouvert.e et désireux.se d'apprendre ;
Cherche activement à améliorer ses compétences ;
Recherche de nouveaux défis et de nouvelles opportunités de développement ;
Se tient au courant des évolutions de la profession.

5. Le processus d'évaluation

Le processus d'évaluation des performances consiste en des discussions entre le/la professionnel.le et le/la superviseur.e et en une évaluation écrite par le/la superviseur.e.

Au début du processus, le/la superviseur.e et le/la professionnel.le se rencontreront pour :

- (a) examiner les principales responsabilités professionnelles du/de la professionnel.le et modifier la description du poste au besoin ;
- (b) déterminer la période d'évaluation (min. 12 mois, max. 24 mois)
- (c) définir les attentes en matière des performances pour la période d'évaluation ;
- (d) identifier tout plan de formation ou de développement ; et,
- (e) discuter de tous les buts et/ou objectifs futurs.

Tout au long du processus d'évaluation, le/la superviseur.e est encouragé.e à évaluer périodiquement les progrès réalisés par le/la professionnel.le en vue de répondre aux attentes et à communiquer ces évaluations le cas échéant.

À la fin de la période d'évaluation, le/la superviseur.e du/de la professionnel.le prépare une évaluation écrite des progrès réalisés par le/la professionnel.le en vue de répondre aux attentes précédemment établies. Le/la superviseur.e et le/la professionnel.le se rencontrent pour discuter de l'évaluation et permettre au/à la professionnel.le de fournir une rétroaction. Le/la superviseur.e doit s'assurer que le/la professionnel.le a la possibilité de poser des questions et de faire des commentaires sur l'évaluation.

5.1 Composantes du processus d'évaluation

L'évaluation des performances consiste en l'établissement d'un protocole, l'auto-évaluation du/de la professionnel.le et l'évaluation écrite des performances par le/la superviseur.e.

a) Établissement du protocole

Le/la superviseur.e et le/la professionnel.le établissent le protocole d'évaluation. Le protocole d'évaluation a pour but d'identifier les personnes et les groupes à qui l'on demandera des informations susceptibles d'être utilisées pour évaluer les performances du/de la professionnel.le et de préciser les dates auxquelles les éléments de l'évaluation devront être complétés. Comme convenu, les informations seront sollicitées par le biais d'un questionnaire auprès des collègues, des utilisateur.trice.s du service et des membres du co-comité.

Questionnaires aux collègues et aux membres du co-comité

Les questionnaires peuvent être envoyés à des collègues ou à d'autres personnes qui ont travaillé avec le/la professionnel.le au sein de comités ou de groupes de travail liés à des objectifs spécifiques ou à des responsabilités professionnelles du/de la professionnel.le.

Questionnaires à l'intention des utilisateur.trice.s

Des questionnaires peuvent être envoyés aux utilisateur.trice.s pour évaluer la réalisation d'objectifs spécifiques liés au service du/de la professionnel.le. Lorsque le nombre d'utilisateur.trice.s est important, le questionnaire peut être administré à un échantillon.

Le/la superviseur.e et le/la professionnel.le conviendront du format des questionnaires à envoyer aux collègues, aux utilisateur.trice.s ou aux membres du co-comité.

Seuls les questionnaires signés peuvent être pris en compte dans l'évaluation du/de la professionnel.le.

b) Auto-évaluation du/de la professionnel.le

Le/la professionnel.le fournira une évaluation écrite complète de ses propres performances. Cette évaluation peut porter, entre autres, sur les éléments suivants :

- la manière dont les tâches de la description du poste ont été accomplies ;
- la manière dont les objectifs ont été atteints ;
- la qualité de la performance dans l'exercice des responsabilités liées à son poste ;
- les événements ou problèmes particuliers qui ont eu une incidence sur les performances ou la réalisation des objectifs ;
- les réalisations particulières ;
- les activités de développement professionnel au cours de l'année.

Après révision avec le/la superviseur.e, le/la professionnel.le peut ajouter à son évaluation personnelle toute réponse aux préoccupations ou questions soulevées par le/la superviseur.e, ou tout autre commentaire écrit.

c) Évaluation des performances du/de la professionnel.le par le/la superviseur.e

Le/la superviseur.e évalue les performances globales du/de la professionnel.le, en tenant compte des éléments suivants :

- l'évaluation par le/la superviseur.e de la qualité des performances du/de la professionnel.le dans l'exercice de ses responsabilités ;
- l'évaluation par le/la superviseur.e de la réalisation des objectifs ;
- les informations obtenues à partir des questionnaires, le cas échéant ;
- l'évaluation personnelle du/de la professionnel.le sur ses propres performances ;
- les circonstances qui ont pu affecter les performances du/de la professionnel.le ou la réalisation des objectifs, ainsi que toute réalisation particulière du/de la professionnel.le.

Lors de l'évaluation des performances globales du/de la professionnel.le, le/la superviseur.e indique que le travail du/de la professionnel.le a été soit :

<i>Supérieur aux attentes :</i>	Les performances sont constamment supérieures aux attentes.
<i>Performances solides :</i>	Les performances répondent régulièrement aux attentes et les dépassent parfois.
<i>Amélioration requise :</i>	La performance ne répond pas systématiquement aux attentes.
<i>Insatisfaisant :</i>	Les performances sont constamment inférieures aux attentes (les déficiences doivent être traitées et notées dans l'évaluation écrite des performances).

d) Réalisation du processus d'évaluation des performances

Le/la superviseur.e rencontre le/la professionnel.le pour passer en revue les résultats de l'évaluation. Ils/elles accordent une attention particulière aux divergences entre l'évaluation du/de la superviseur.e et l'auto-évaluation du/de la professionnel.le. Le/la professionnel.le reçoit une copie de l'évaluation finale et dispose d'un délai pour réfléchir à son contenu et répondre à tous les aspects avant qu'elle ne soit archivée.

L'évaluation écrite comprendra :

1. Des informations sur les fonctions du/de la professionnel.le et ses principaux domaines de responsabilité.
2. Des commentaires et évaluations sur les domaines de responsabilité spécifiques et les performances globales par rapport aux attentes établies.
3. Tous les objectifs et plans futurs discutés entre le/la superviseur.e et le/la professionnel.le.
4. Les signatures du/de la superviseur.e et du/de la professionnel.le confirmant qu'ils/elles ont pris connaissance de l'évaluation et qu'ils/elles en ont discuté.

À l'issue de l'évaluation des performances pour une période d'examen donnée, le/la superviseur.e et le/la professionnel.le renouvellent le processus en discutant du chemin critique pour la période d'examen suivante.

5.2 Confidentialité du processus

Le/la superviseur.e encadre l'administration des questionnaires concernant le/la professionnel.le.

Les questionnaires sont administrés et rassemblés de manière à assurer la confidentialité des répondant.e.s et des résultats du questionnaire.

Pour ce faire, le/la superviseur.e prépare une synthèse des résultats des questionnaires, en veillant à ce que l'identité des répondant.e.s demeure confidentielle. Le/la professionnel.le ne peut en aucun cas consulter les questionnaires eux-mêmes. Si le/la professionnel.le le demande, le/la superviseur.e accordera au/à la professionnel.le suffisamment de temps pour examiner et, le cas échéant, commenter la synthèse des résultats des questionnaires.

Le/la superviseur.e doit garantir la confidentialité de son évaluation du/de la professionnel.le (y compris les documents d'appui). Seul le/la professionnel.le concerné.e et ses superviseur.e.s immédiat.e.s jusqu'au niveau du/de la Directeur.trice général.e sont informé.e.s des résultats de l'évaluation. Le/la Directeur.trice général.e reçoit un résumé pour chaque professionnel.le. Le/la Directeur.trice des études reçoit un résumé pour chaque professionnel.le de son secteur.

5.3 Procédure d'appel

Si un.e professionnel.le estime que son processus d'évaluation est injuste ou inadéquat, il/elle peut faire appel auprès du/de la superviseur.e immédiat.e de son/sa superviseur.e.

PROTOCOL DE BASE

Nom du/de la professionnel.le : _____

Nom du/de la superviseur.e : _____

Département ou Service : _____

QUESTIONNAIRES (facultatif)

Des questionnaires seront élaborés et distribués aux personnes suivantes :
<Noms>

AUTO-ÉVALUATION

L'auto-évaluation du/de la professionnel.le sera soumise au/à la superviseur.e au plus tard le

Date

Signature du/de la professionnel.le

Signature du/de la superviseur.e

Date

SOMMAIRE

Nom du/de la professionnel.le : _____

Nom du/de la superviseur.e : _____

Département ou Service : _____

DESCRIPTION DU POSTE	Supérieur aux attentes ☐	Performances solides ☐	Amélioration requise ☐	Insatisfaisant ☐
ATTEINTE DES OBJECTIFS (selon les besoins)	Supérieur aux attentes ☐	Performances solides ☐	Amélioration requise ☐	Insatisfaisant ☐

Globale	Supérieur aux attentes ☐	Performances solides ☐	Amélioration requise ☐	Insatisfaisant ☐
---------	--	--	--	--

REMARQUES DU/DE LA SUPERVISEUR.E :

REMARQUES DU/DE LA PROFESSIONNEL. LE :

DESCRIPTION DU POSTE : ☐ appropriée
☐ nécessite une modification

 Signature du/de la professionnel.le Signature du/de la superviseur.e Date

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU/DE LA SUPERVISEUR.E

Nom du/de la professionnel.le : _____

Nom du/de la superviseur.e : _____

Date : _____

1.0 FACTEURS

Le/la superviseur.e se concentre sur la qualité des performances du/de la professionnel.le dans l'exercice des responsabilités liées à son poste. Lors de l'évaluation, le/la superviseur.e tient compte des réalisations particulières du/de la professionnel.le, des problèmes particuliers ou des circonstances qui ont pu avoir un impact sur les performances du/de la professionnel.le, ainsi que des résultats des questionnaires, le cas échéant.

Professionnalisme

(par exemple : fiabilité, sérieux, intégrité, expertise, dévouement, persévérance, loyauté envers les valeurs et la mission du Collège, courtoisie, discrétion, attitude coopérative, respect des autres, comportement exemplaire envers les collègues, les subordonnés et les étudiant.e.s).

Commentaires du/de la superviseur.e :

Leadership et initiative

(par exemple, agit de manière autonome et assume la responsabilité de dossiers dans le cadre d'un mandat spécifique confié par le/la superviseur.e ; aborde les problèmes avec souplesse et ouverture d'esprit ; coopère avec ses collègues pour atteindre les objectifs fixés par le Collège et le service ; s'adapte à des circonstances qui évoluent rapidement ; motive les autres à collaborer au développement et à l'évolution des approches, des méthodes et de la philosophie du service et de la profession ; influence les autres et les motive à collaborer à la réalisation des objectifs.)

Commentaires du/de la superviseur.e :

Planification et organisation

(par exemple, anticipe les besoins futurs, fixe des priorités, établit des objectifs valables et réalistes, définit des approches et met en œuvre des stratégies pour atteindre ces objectifs).

Commentaires du/de la superviseur.e :

Prise de décision et contrôle

(par exemple : fait preuve de discernement ; aborde les problèmes de manière objective et efficace ; prend des décisions judicieuses et logiques (même en cas de stress) ; prend les mesures appropriées pour atteindre les objectifs).

Commentaires du/de la superviseur.e :

Administration

(par exemple : développe et met en œuvre des processus et des procédures appropriés ; veille à l'exécution des plans ; mène les plans à bien ; comprend les politiques et les procédures du Collège et les applique de manière cohérente).

Commentaires du/de la superviseur.e :

Communications et relations humaines

(par exemple, prépare des rapports écrits et de la documentation qui atteignent leurs objectifs ; présente des idées de manière claire et convaincante ; s'exprime efficacement devant des individus et des groupes ; écoute les autres, respecte leur contribution ; maintien des relations de travail efficaces ; clarifie le soutien attendu du/de la superviseur.e ; informe le/la superviseur.e lorsque le soutien est adéquat ou inadéquat ; agit en tant que membre d'une équipe ; soutient les objectifs du/de la superviseur.e).

Commentaires du/de la superviseur.e :

Développement professionnel

(par exemple, identifie les faiblesses de ses propres compétences et de son propre style professionnel ; demande l'avis des autres, le cas échéant ; demande du soutien, si nécessaire ; est ouvert.e et désireux.euse d'apprendre ; cherche activement à améliorer ses compétences ; recherche de nouveaux défis et de nouvelles opportunités de développement ; se tient au courant des développements dans la profession).

Commentaires du/de la superviseur.e :

2.0 ATTEINTE DES OBJECTIFS (au besoin)

Pour évaluer la réalisation des objectifs, le/la superviseur.e tient compte de l'auto-évaluation du/de la professionnel.le concernant ses objectifs, des résultats obtenus par le/la professionnel.le dans la réalisation de ses objectifs et de la qualité de son travail, des circonstances qui ont pu affecter les performances du/de la professionnel.le, ainsi que des résultats des questionnaires, s'il y a lieu.

3.0 SOMMAIRE DU QUESTIONNAIRE (le cas échéant)

Résumé des points contenus dans les questionnaires (à compléter par le/la superviseur.e ; joindre des feuilles séparées, si nécessaire).

4.0 COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Commentaires sur la performance globale :

Recommandations d'action :

Signature du/de la superviseur.e _____ Date _____