

**Titre: PROCESSUS D'ÉVALUATION DU PERSONNEL-CADRE**

**CLASSIFICATION:**

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**ADOPTION INITIALE:**

9 février, 2004 (BOG 394.6.7)

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

**I. PRINCIPE GÉNÉRAL**

Chaque cadre a le droit d'être évalué.e chaque année et chaque superviseur.e. a l'obligation d'évaluer ses cadres sur une base annuelle.

**II. DÉFINITIONS**

Dans ce document, le terme « cadre » désigne le/la cadre qui fait l'objet de l'évaluation. Le terme « superviseur.e » désigne le /la superviseur.e immédiat.e du/de la cadre. Et le terme « supérieur.e immédiat.e » désigne le superviseur.e du/de la superviseur.e.

**III. OBJECTIFS DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DU PERSONNEL-CADRE**

Le processus d'évaluation du personnel-cadre est conçu afin de :

1. Clarifier les attentes du/de la superviseur.e et du/de la cadre ;
2. Évaluer les performances du/de la cadre dans l'exercice de ses responsabilités, telles qu'elles sont décrites dans sa description de poste ;
3. Évaluer la réalisation d'objectifs spécifiques ;
4. Favoriser la discussion entre le/la superviseur.e et le/la cadre au sujet des performances de ce.tte dernier.ère ;
5. Promouvoir la communication entre le/la superviseur.e et le/la cadre en ce qui concerne les objectifs communs et la planification ;
6. Promouvoir le développement d'objectifs, de plans d'action et de plans de travail cohérents en matière de gestion institutionnelle, dérivés du Plan stratégique du collège ;
7. Fournir le mécanisme permettant au/à la cadre de se qualifier pour la révision annuelle de son salaire en vertu du *Règlement* ;
8. Fournir le mécanisme permettant au/à la cadre de se qualifier pour une prime, si le *Règlement* le permet.
9. Faire progresser la mission du Collège Dawson en améliorant et en soutenant la performance du

personnel cadre.

#### **IV. ASPECTS DE LA PERFORMANCE QUI DOIVENT ÊTRE PRIS EN COMPTE DANS L'ÉVALUATION DU PERSONNEL-CADRE**

- 1. Qualité de la performance d'un.e cadre dans l'exercice des responsabilités liées à son poste, telles que décrites dans les Annexes 1 et 2**
- 2. La réalisation des objectifs fixés pour l'année, tels qu'ils ressortent des plans de travail et des plans d'action.**

- 3. L'évaluation peut également prendre en compte les facteurs suivants**

- Les circonstances particulières qui ont pu affecter les performances du/de la cadre ou la réalisation des objectifs ;
- la capacité du/de la cadre à s'adapter aux circonstances susmentionnées, le cas échéant ;
- les réalisations particulières du/de la cadre qui ne sont pas reflétées dans les objectifs.

#### **V. PROCESSUS**

##### **1. Définition des objectifs annuels**

Chaque année, chaque cadre fixe des objectifs avec son/sa superviseur.e, sous réserve de l'approbation du/de la Directeur.trice général.e. Ces objectifs peuvent être directement liés aux tâches et responsabilités actuelles du/de la cadre et/ou peuvent représenter des défis nouveaux et supplémentaires. Les objectifs doivent être cohérents avec les buts et les priorités de l'institution, tels qu'ils sont définis dans le Plan stratégique du Collège et les plans d'action qui en découlent.

Le/la superviseur.e et le/la cadre préciseront les moyens d'évaluation, y compris les outils de mesure et les objectifs, le cas échéant, et clarifieront les attentes en ce qui concerne la réalisation et la pondération relative des objectifs par rapport à la portée globale de l'évaluation. Le/la superviseur.e et le/la cadre préciseront le niveau de performance attendu pour l'attribution d'une note « excellent », « très bon » ou « bon ». Le/la cadre et le/la superviseur.e se mettent d'accord sur la pondération relative de chaque objectif.

Le document contenant les objectifs est signé par le/la superviseur.e et le/la cadre avant d'être soumis pour information au/à la supérieur.e immédiat.e et au/à la Directeur.rice général.e.

##### **2. Développement professionnel**

Au moment où les objectifs sont fixés, et tout au long de l'année si nécessaire, le/la superviseur.e et le/la cadre discutent, le cas échéant, des domaines dans lesquels un apprentissage, un accompagnement ou une formation supplémentaire pourrait aider le/la cadre à améliorer ses performances professionnelles et/ou à atteindre les objectifs fixés. Le cas échéant, ils/elles conviennent d'un plan de développement professionnel.

### **3. Examen des progrès accomplis**

Le/la superviseur.e et le/la cadre procèdent au moins à un examen des progrès accomplis, qui a lieu normalement au cours des six premiers mois de l'année académique.

L'objectif de cet examen est de discuter des progrès accomplis par le/la cadre dans l'exercice des responsabilités liées à son poste et dans la réalisation des objectifs spécifiques.

Lorsque des problèmes sont constatés en ce qui concerne les performances générales du/de la cadre, le/la superviseur.e informe le/la cadre par écrit de ses attentes en matière d'amélioration des performances et fournit une assistance, le cas échéant.

À la suite d'une discussion entre le/la cadre et le/la superviseur.e, le/la superviseur.e peut, lorsque des circonstances particulières le justifient, décider de modifier les objectifs du/de la cadre. Ces modifications sont signées et datées par le/la superviseur.e et le/la cadre.

### **4. Évaluation annuelle**

La documentation à l'appui de l'évaluation annuelle comprend le protocole de base, l'auto-évaluation du/de la cadre, le formulaire d'évaluation du/de la superviseur.e, le résumé de l'évaluation et les réponses au questionnaire confidentiel, le cas échéant. Le/la superviseur.e préparera le résumé de l'évaluation sur la base de cette documentation et de son évaluation personnelle du/de la cadre.

Si le/la cadre et/ou le/la superviseur.e le jugent opportun, les questionnaires confidentiels peuvent être distribués à des membres de la communauté du Collège et/ou à des partenaires extérieurs. Les noms à inclure dans la liste de distribution seront déterminés et acceptés par le/la cadre et le/la superviseur.e. S'ils/elles ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les noms proposés pour la liste de distribution, le/la cadre et le/la superviseur.e peuvent chacun.e ajouter jusqu'à cinq noms.

Une fois la liste complétée, le/la superviseur.e distribuera les questionnaires confidentiels aux personnes nommées afin de solliciter leurs commentaires.

#### **4.1 Protocole de base**

Le/la superviseur.e et le/la cadre établiront le Protocole de base. Le Protocole de base identifiera les personnes, le cas échéant, qui recevront les questionnaires confidentiels concernant les performances du/de la cadre, et précisera les dates auxquelles les éléments de l'évaluation devront être complétés.

Un questionnaire standard sera disponible ; voir l'Annexe 3. Le/la superviseur.e et le/la cadre peuvent modifier ce questionnaire comme ils/elles le souhaitent, sous réserve de l'accord du/de la cadre et du/de la superviseur.e.

#### **4.2 Auto-évaluation du personnel-cadre**

Le/la cadre évaluera ses propres performances. Cette évaluation peut porter sur les points suivants :

- la qualité des performances du/de la cadre dans l'exercice des responsabilités liées à son poste ;
- la qualité et le degré de réalisation des objectifs.

- 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 l'examen avec le/la superviseur.e, le/la cadre peut ajouter à son évaluation personnelle toute réponse aux préoccupations ou questions soulevées par le/la superviseur.e ou d'autres commentaires écrits, qui semblent appropriés.

#### 4.3 Évaluation des performances du personnel-cadre par le/la superviseur.e

Le/la superviseur.e évalue les performances du/de la cadre en tenant compte des éléments suivants :

- la qualité de la performance du/de la cadre dans l'exercice des responsabilités liées à son poste ;
- la qualité et le degré de réalisation des objectifs ;
- la rétroaction obtenue des personnes ayant répondu aux questionnaires confidentiels ;
- l'auto-évaluation du/de la cadre ;
- les circonstances qui ont pu affecter les performances du/de la cadre ou la réalisation des objectifs ;
- les activités de développement professionnel ;
- les réalisations particulières du/de la cadre.

Le/la superviseur.e attribue une note au/à la cadre pour :

- a) les performances du/de la cadre dans l'exercice des responsabilités liées à son poste ;
- b) les objectifs du/de la cadre ;
- c) la note globale du/de la cadre. Cette note tient compte de la pondération relative des objectifs par rapport aux responsabilités normales du poste. La note globale sera utilisée pour déterminer l'attribution d'une prime (le cas échéant).

La notation utilisée sera l'une des suivantes :

EXCELLENT :

La qualité globale de la performance du/de la cadre est jugée exceptionnelle.

TRÈS BON :

La qualité globale des prestations du/de la cadre est jugée tout à fait digne d'éloges.

BON :

La qualité globale des prestations du/de la cadre est jugée plus que satisfaisante.

SATISFAISANT :

La qualité globale des prestations du/de la cadre est jugée adéquate, mais des faiblesses ont été identifiées dans certains domaines.

INSATISFAISANT :

La qualité des prestations du/de la cadre est insuffisante en général ou dans plus d'un domaine important.

#### 4.4 Rencontre entre le/la superviseur.e et le/la Directeur.trice général.e

Le/la superviseur.e examine le résumé de l'évaluation avec le/la Directeur.trice général.e. Lorsqu'un.e superviseur.e doit évaluer plus d'un.e cadre, cette réunion avec le/la Directeur.trice général.e comprend l'examen de tous les résumés d'évaluation des cadres dont le/la superviseur.e a la charge. Dans les cas où le/la supérieur immédiat.e n'est pas le/la Directeur.trice général.e, le/la supérieur.e immédiat.e doit être présent.e lors de cet entretien.

Si le/la Directeur.trice général.e a des doutes sur la pertinence de l'évaluation proposée par le/la superviseur.e, ou sur l'évaluation proposée par rapport aux évaluations des autres cadres, il/elle peut demander à revoir l'évaluation dans son intégralité, à savoir le protocole de base, l'auto-évaluation du/de la cadre, le formulaire d'évaluation du/de la superviseur.e, mais non pas les résultats des questionnaires confidentiels. Sur la base de cet examen, il/elle peut modifier la note attribuée à un.e cadre.

Le/la superviseur.e et le/la Directeur.trice général.e signent le résumé de l'évaluation confirmant que cette évaluation a bien eu lieu.

#### 4.5 Rencontre entre le/la superviseur.e et le personnel-cadre

À la suite du processus décrit au **point V.4.4**, le/la superviseur.e rencontre le/la cadre 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 cadre. Le/la superviseur.e et le/la cadre signent et datent l'évaluation du/de la superviseur.e et le résumé de l'évaluation pour confirmer qu'ils/elles les ont vus et discutés. Une copie signée du formulaire d'évaluation du/de la superviseur.e et du résumé de l'évaluation est remise au/à la cadre.

La signature du/de la cadre ne signifie pas nécessairement que le/la cadre est d'accord avec l'évaluation. Toutefois, un désaccord entre le/la cadre et le/la superviseur.e peut être annoté sur le(s) document(s) d'évaluation.

À la date spécifiée dans le chemin critique, le résumé de l'évaluation de tous les cadres est soumis par le/la superviseur.e au/à la Directeur.trice général.e.

#### 4.6 Octroi de primes et progression des salaires, si le *Règlement* le permet

Le/la Directeur.trice général.e détermine les primes pour l'ensemble du personnel-cadre sur la base des notes globales attribuées aux cadres, telles qu'elles sont décrites dans chaque résumé d'évaluation. Les

primes, attribuées par tranches de parts égales, doivent être conformes à ce qui suit :

- a) le/la cadre qui obtient la note globale « EXCELLENT » a droit à une prime de 6 parts de l'ensemble des fonds disponibles et a droit à toute progression dans l'échelle des salaires due au cours de l'année académique suivante ;
- b) le/la cadre qui obtient la note globale « TRÈS BON » a droit à une prime de 4 parts de l'ensemble des fonds disponibles et a droit à toute progression dans l'échelle des salaires prévue pour l'année académique suivante ;
- c) le/la cadre qui obtient la note globale « BON » a droit à une prime de 2 parts de l'ensemble des fonds disponibles et a droit à toute progression dans l'échelle des salaires prévue pour l'année académique suivante ;
- d) le/la cadre qui obtient la note globale « SATISFAISANT » n'a pas droit à une prime, mais a droit à toutes les progressions salariales dues pour l'année académique suivante ;
- e) le/la cadre qui obtient la note globale « INSATISFAISANT » n'a pas droit à une prime et ne peut prétendre à aucune progression dans l'échelle des salaires au cours de l'année académique suivante ;
- f) le montant total accordé ne peut excéder le montant cumulé des fonds réservés à ces fins en vertu du *Règlement* ;
- g) le montant total versé au cours d'une année ne peut être inférieur à 2 % du montant total des salaires annuels des cadres.

Nonobstant ce qui précède, le *Règlement* a préséance en ce qui a trait à l'octroi ou au refus de l'avancement dans l'échelle salariale. Sous réserve du *Règlement*, les modalités d'attribution de la prime à un.e cadre doivent être finalisées entre ce.tte dernier.ère et le Collège au plus tard le 1er septembre de l'année civile au cours de laquelle la prime a été déterminée. À défaut par le/la cadre d'en informer le Collège, celui-ci procédera au versement de la prime par le biais de la paie régulière.

## **5. Confidentialité du processus**

Le/la superviseur.e veille à l'administration des questionnaires. Les questionnaires sont administrés et les réponses sont rassemblées de manière à garantir la confidentialité.

Lors de la discussion des résultats de l'évaluation, le/la superviseur.e ou le/la cadre peut souhaiter passer en revue les résultats des questionnaires. Lors de cet examen, le/la superviseur.e doit veiller à ce que les réponses spécifiques des questionnaires et l'identité du ou des répondant.e.s ne soient pas révélées par le processus d'examen.

Le/la superviseur.e doit garantir la confidentialité de son évaluation du/de la cadre (y compris la documentation d'appui). Seul le/la cadre concerné.e, le/la superviseur.e et le/la Directeur.trice général.e peuvent avoir accès au résumé de l'évaluation, comme prévu à l'article **V.4.4**. En cas d'appel, le/la Directeur.trice général.e et le/la représentant.e du/de la cadre peuvent avoir accès aux documents d'évaluation, comme prévu à l'article **V.7** du présent document.

## **6. Conservation des évaluations**

Le/la superviseur.e transmet une copie scellée de l'auto-évaluation du/de la cadre, du formulaire d'évaluation du/de la superviseur.e et du résumé de l'évaluation au Service des Ressources humaines.

Conformément à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, le dossier scellé est confidentiel et son accès est limité aux personnes dont les fonctions l'exigent. Les questionnaires confidentiels doivent être détruits par le/la superviseur.e après l'évaluation.

Sous réserve des procédures régissant l'accès aux dossiers détenus par le Service des Ressources humaines, la copie scellée de l'évaluation ne peut être ouverte que par le/la cadre, par son/sa superviseur.e ou par le/la Directeur.trice général.e. Les documents d'évaluation sont retirés du dossier du/de la cadre et détruits après une période de cinq ans.

## **7. Procédures d'appel**

Si un.e cadre estime que son évaluation est injuste, il/elle peut introduire un appel par écrit auprès du/de la Directeur.trice général.e dans un délai de soixante (60) jours à compter de la réception de l'évaluation signée. Le/la cadre qui fait appel désigne un.e représentant.e parmi ses collègues, qui examine l'évaluation avec le/la Directeur.trice général.e, à l'exception des commentaires formels fournis par les personnes ayant répondu au questionnaire, qui restent confidentiels. Le/la Directeur.trice général.e et le/la représentant.e consultent le/la cadre et le/la superviseur.e.

La décision du/de la Directeur.trice général.e est définitive.

Le/la Directeur.trice général.e informe par écrit le/la cadre et le/la superviseur.e des procédures à suivre à la suite de la décision d'appel.

## **8. Processus de renouvellement**

Une fois l'évaluation annuelle achevée, le/la superviseur.e et le/la cadre examinent la description du poste du/de la cadre et fixent les objectifs pour l'année suivante. Outre les objectifs généraux du Collège et les objectifs généraux du/de la superviseur.e, ces objectifs tiennent compte des résultats de l'évaluation annuelle.

Le/la Directeur.trice général.e établit un chemin critique pour l'évaluation de l'année suivante.

## **VI. ASPECTS SOMMATIFS**

Nonobstant le fait que les objectifs du processus d'évaluation du personnel-cadre sont formatifs, les résultats peuvent être utilisés à des fins sommatives, sous réserve des procédures normales du Collège en matière de mesures disciplinaires et de toute clause pertinente du *Règlement* et de la Politique du Collège à l'égard du personnel-cadre.

## **VII. LA RESPONSABILITÉ DE L'APPLICATION DE LA PROCÉDURE**

Le/la Directeur.trice général.e est responsable de l'application de la procédure.