

POLITIQUE

L'appréciation de la contribution et du développement du personnel cadre

25

Direction générale

Table des matières

Préambule et finalité	3
Article 1 - Objectifs	3
Article 2 – Principes directeurs	3
2.1. Valoriser.....	3
2.2. Évoluer.....	3
2.3. Mesurer le rendement.....	4
2.4. Développer la communication et la concertation.....	4
2.5. Apprécier dans une perspective globale.....	4
2.6. Apprécier dans une perspective de transparence, de justice et d'équité.....	4
2.7. Contexte de réalisation.....	4
Article 3 - Appréciation	4
Article 4 – Processus d'appréciation de la contribution	5
4.1. Élaboration et choix des objectifs.....	5
4.2. Appréciation de la contribution.....	5
Article 5 – Partage des responsabilités	5
4.3. La ou le cadre.....	5
4.4. La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat.....	6
4.5. La Direction des ressources humaines.....	6
4.6. La Direction générale.....	6
Adoption et entrée en vigueur	6
Notes chronologiques	6

PRÉAMBULE ET FINALITÉ

La présente politique énonce les orientations du Cégep en matière d'appréciation de la contribution et du développement pour le personnel cadre. Elle vise à reconnaître ses cadres et à favoriser le développement de leurs compétences. Ainsi, elle contribue à la réalisation de la mission du Cégep, dans le respect de ses valeurs et de sa vision.

La politique d'appréciation poursuit plusieurs buts :

- améliorer de façon continue la gestion du Cégep, des services et de son personnel;
- reconnaître la contribution des cadres à la réalisation des objectifs et des priorités institutionnelles;
- favoriser le développement professionnel et personnel des cadres;
- promouvoir la communication interactive entre chaque cadre et sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat;
- entretenir la satisfaction au travail.

Avec cette politique, et dans un esprit d'échange et de respect mutuel, le Cégep se dote d'un cadre qui permet d'assurer une uniformité dans sa gestion de l'appréciation et du développement.

ARTICLE 1 - OBJECTIFS

La démarche d'appréciation a pour objectifs :

- de clarifier les attentes à l'égard du rôle et des mandats, de l'orientation à privilégier et des résultats attendus;
- d'apprécier l'efficacité de chaque cadre;
- de maintenir une relation signifiante entre chaque cadre et sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat;
- d'identifier les besoins de perfectionnement et les possibilités de développement;
- de contribuer au maintien d'un climat favorable à l'atteinte des objectifs institutionnels.

ARTICLE 2 – PRINCIPES DIRECTEURS

2.1. Valoriser

Le respect, la considération et la reconnaissance constituent des valeurs fondamentales en gestion des ressources humaines. L'appréciation de la contribution et du développement du personnel cadre représente un processus par lequel le Cégep investit des énergies et des ressources afin de s'intéresser aux actions, au travail, à la motivation et à l'actualisation des compétences des cadres qui y œuvrent.

2.2. Évoluer

Le développement professionnel passe d'abord par la rétroaction. L'appréciation de la contribution et du développement du personnel cadre se veut un mécanisme continu d'amélioration et d'ajustement. Elle vise le développement des compétences du personnel et des attitudes positives au travail. Elle permet également d'identifier les enjeux et de favoriser leur prise en charge par l'engagement actif de la personne dans son développement, par des mesures de soutien ou, au besoin, par des activités de perfectionnement.

2.3. Mesurer le rendement

L'atteinte des objectifs et la contribution au développement institutionnel ainsi qu'à la mission impliquent d'apprécier concrètement la performance du cadre et de faire le point sur ses forces et sur les éléments de vigilance.

2.4. Développer la communication et la concertation

La mission du Cégep nécessite un engagement de toutes les personnes concernées. La communication et la concertation sont au cœur du processus d'appréciation de la contribution et du développement du personnel cadre. Elles permettent de déterminer les objectifs et les attentes, puis d'échanger sur l'atteinte de ces objectifs et sur les moyens mis en place pour les réaliser en tenant compte d'éléments contextuels. Apprécier nécessite un partage des faits et des visions à travers un processus réciproque d'écoute. Apprécier signifie aussi échanger sur les conditions de réalisation, sur des pistes possibles d'amélioration et sur la révision, au besoin, des modes de fonctionnement habituels.

2.5. Apprécier dans une perspective globale

L'appréciation de la contribution et du développement du personnel cadre vise l'intégration et le développement global des cadres au sein du Cégep. C'est dans cette perspective que l'appréciation prend en compte non seulement les habiletés, les compétences, les comportements attendus, le plan de travail prévu, les projets réalisés, les conditions de réalisation et la complexité, mais également l'unicité de la personne et de son champ d'expertise.

2.6. Apprécier dans une perspective de transparence, de justice et d'équité

Ce processus s'intègre dans une culture de transparence où les critères d'appréciation sont connus. La personne évaluée reçoit une rétroaction juste et équitable en limitant les biais cognitifs. Le processus s'articule de manière organisée où le partage des responsabilités est clair.

2.7. Contexte de réalisation

Le processus doit être mené avec engagement, sensibilité, ouverture, respect et rigueur.

La communication doit être claire, loyale et constructive.

Le processus doit être amorcé par une réflexion préparatoire à la rencontre d'appréciation (appréciation de la part de la supérieure immédiate ou du supérieur immédiat et autoévaluation du cadre) en tenant compte des données disponibles et valides : c'est ainsi que peut s'amorcer un dialogue constructif en vue d'améliorer la compréhension commune des dimensions de l'appréciation. Cela implique de réfléchir et d'échanger sur l'action pour mieux se projeter vers le changement.

Le processus doit être flexible, évolutif, dynamique et, surtout, utile.

Le processus doit rester transparent, mais les données doivent demeurer confidentielles.

ARTICLE 3 - APPRÉCIATION

- 3.1.** Annuellement, le personnel d'encadrement du Cégep est soumis à une appréciation de la performance qui tient compte des priorités du service, des responsabilités du poste, du plan de travail, du plan de développement et des compétences attendues.
- 3.2.** Au cours des deux premières années suivant son embauche, période correspondant à la durée de la probation, la personne qui accède à un poste de cadre au Cégep est soumise à deux appréciations probatoires.
- 3.3.** Un cadre du Cégep qui accède à un nouveau ou à un autre poste d'encadrement peut être soumis à une appréciation après six mois dans ses nouvelles fonctions.

ARTICLE 4 – PROCESSUS D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION

L'évaluation résulte d'un processus d'appréciation de la contribution, lequel se répartit en deux étapes.

4.1. Élaboration et choix des objectifs

En début d'année au terme d'une période de réflexion et d'échanges entre la ou le cadre et sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat, les deux parties conviennent des objectifs pour l'année à venir.

Deux copies du formulaire d'appréciation dûment signé par le cadre évalué et sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat sont produites. Une copie est remise au cadre évalué, une seconde à sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat.

4.2. Appréciation de la contribution

En cours d'année, au moins une rencontre a lieu entre la ou le cadre et sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat. Cette rencontre permet de faire l'état de la situation en tenant compte du contexte et de procéder à des ajustements, au besoin. Cette rencontre est réalisée après la transmission, par la personne cadre évaluée, du bilan mi-annuel à sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat. L'évaluation est formulée par écrit.

Une rencontre à la fin de l'année permet de faire le bilan en tenant compte du contexte général et d'échanger sur le soutien et l'encadrement offerts par la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat. Cette rencontre peut également orienter les objectifs de l'année suivante.

S'il y a désaccord quant aux résultats de l'appréciation finale, le dossier est soumis à la directrice générale ou au directeur général.

À la fin de chaque année d'appréciation, trois copies du formulaire dûment signé par la personne évaluée, sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat et la directrice générale ou le directeur général, selon la situation, sont produites. Une copie est remise à la personne évaluée, l'autre à sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat et la copie originale est versée, sous pli confidentiel, au dossier de la cadre ou du cadre, à la Direction des ressources humaines.

L'appréciation des compétences et du comportement attendus est effectuée tous les ans.

ARTICLE 5 – PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

4.3. La ou le cadre

- Mettre tout en œuvre afin de réaliser les objectifs reliés à son travail et aux orientations institutionnelles en démontrant les compétences attendues.
- S'engager dans le processus d'appréciation de la contribution et du développement.
- Participer à l'élaboration des objectifs.
- Établir une communication constante tout au long de l'année et transmettre avant le 15 février un bilan mi-annuel à sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat, préalablement à la rencontre, afin de préciser le contexte de l'évolution des objectifs annuels et de la compétence ciblée.
- Mettre en œuvre les actions pour atteindre ses objectifs de développement.
- Prendre en charge son développement professionnel.

4.4. La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat

- Appliquer la politique d'appréciation de la contribution et du développement du personnel cadre dans son secteur d'activités.
- Amorcer et réaliser le processus d'appréciation, puis en faire le suivi.
- Fournir une rétroaction à l'égard des objectifs, des compétences et des habiletés attendues.
- Agir dans le respect des valeurs institutionnelles et des principes établis dans la politique.
- Soutenir la cadre ou le cadre dans la réalisation des objectifs préalablement établis et dans le processus d'appréciation.
- Établir une communication constante tout au long du cycle d'appréciation.
- Acheminer le document d'appréciation à la Direction des ressources humaines afin qu'il soit classé au dossier de la cadre ou du cadre.

4.5. La Direction des ressources humaines

- Assumer la mise en œuvre de la politique d'appréciation de la contribution et du développement du personnel cadre.
- Protéger le respect des principes et des procédures dans l'application du processus.
- Soutenir les personnes concernées dans l'application du processus.
- Recevoir les documents d'appréciation de la part des supérieures immédiates ou des supérieurs immédiats et les conserver au dossier.

4.6. La Direction générale

- Répondre de la politique devant le conseil d'administration du Cégep et lui recommander, s'il y a lieu, les modifications appropriées.

ADOPTION ET ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique annule et remplace toute politique antérieure sur le même sujet. Elle a été adoptée par la résolution CA/2026-559-8.3, le 16 juin 2026. Elle est en vigueur depuis cette date.

NOTES CHRONOLOGIQUES

2000-09-27 2002-01-23 2012-03-26 2018-10-29 2026-06-16