

**Programme d'évaluation du personnel de soutien,
professionnel et cadre en période d'essai ou de
probation
Numéro PRO-12**

<i>ADOPTION (INSTANCE/AUTORITÉ)</i> Comité de direction	<i>DATE</i> Le 21 mars 2022	<i>RÉSOLUTION</i>
<i>MODIFICATION (INSTANCE/AUTORITÉ)</i>	<i>DATE</i>	<i>RÉSOLUTION</i>
<i>ABROGATION (INSTANCE/AUTORITÉ)</i>	<i>DATE</i>	<i>RÉSOLUTION</i>
<i>ENTRÉE EN VIGUEUR</i>	Le 21 mars 2022	
<i>RESPONSABLE DE L'APPLICATION</i>	Direction générale	
<i>HISTORIQUE</i>		

TABLE DES MATIÈRES

1	ÉNONCÉ DE PRINCIPE.....	3
2	CHAMP D'APPLICATION.....	3
3	DÉFINITIONS.....	3
4	DISPOSITIONS GÉNÉRALES.....	3
4.1	PROCESSUS D'ÉVALUATION.....	3
4.1.1	Lors de l'accueil de la personne salariée.....	3
4.1.2	Préparation de la rencontre.....	4
4.1.3	Rencontre d'évaluation du personnel en période d'essai ou de probation.....	4
4.1.4	Suivi.....	4
4.2	PÉRIODES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL EN PÉRIODE D'ESSAI OU DE PROBATION.....	5
4.2.1	Personnel de soutien.....	5
4.2.2	Personnel professionnel.....	5
4.2.3	Personnel cadre.....	5
4.2.4	Délai pour cas d'exception.....	6
5	RESPONSABILITÉS.....	6
6	ENTRÉE EN VIGUEUR ET DIFFUSION.....	7
7	CALENDRIER DE RÉVISION.....	7
	ANNEXE 1 : DESCRIPTION DES TÂCHES.....	8
	ANNEXE 2 : AIDE-MÉMOIRE POUR LES EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS.....	10
	ANNEXE 3 : AIDE-MÉMOIRE POUR LES SUPÉRIEUR.E.S IMMÉDIAT.E.S.....	12
	ANNEXE 4 : ÉVALUATION DU PERSONNEL DE SOUTIEN.....	15
	ANNEXE 5 : ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL.....	19
	ANNEXE 6 : ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS LORS DE L'EMBAUCHE POUR LE PERSONNEL CADRE.....	23
	ANNEXE 7 : ÉVALUATION DU PERSONNEL CADRE.....	25

1 ÉNONCÉ DE PRINCIPE

Le Cégep de Matane croit que la réalisation de sa mission éducative repose principalement sur l'engagement et les compétences de son personnel. En conformité avec la [Politique de gestion des ressources humaines \(P-10\)](#), le *Programme d'évaluation du personnel de soutien, professionnel et cadre en période d'essai ou de probation* est un processus visant à supporter la nouvelle personne salariée dans ses fonctions au sein du cégep et à orienter la direction dans les décisions qu'elle doit prendre relativement à la priorité d'emploi, et ce, conformément aux conventions collectives en vigueur et à la [Politique de gestion du personnel cadre \(P-1\)](#).

Elle vise à déterminer si la personne salariée nouvellement embauchée démontre les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires en vue d'une maîtrise éventuelle de l'ensemble de ses tâches. Elle vise également à vérifier si elle s'intègre à son milieu de travail et si elle s'adapte à ses nouvelles tâches. Elle permet au cégep de déterminer le maintien ou le non-maintien à l'emploi de la personne salariée et également l'octroi ou le non-octroi de la priorité d'emploi ou une prolongation de la période d'essai ou de probation.

2 CHAMP D'APPLICATION

Ce présent programme s'applique au personnel de soutien, professionnel et cadre.

3 DÉFINITIONS

Autoévaluation

Processus par lequel la personne salariée est amenée à réfléchir, à effectuer une introspection sur sa prestation de travail ou à en donner une appréciation. Elle identifie ses besoins de développement professionnel et réfléchit à ses objectifs de carrière.

Compétences clés

Compétences attendues en lien avec le savoir, savoir-faire et savoir-être de la personne salariée. Manière d'être, d'agir ou de réagir d'une personne en lien avec son rôle au sein du cégep.

Supérieure immédiate ou supérieur immédiat

Personnel cadre qui supervise directement la personne salariée.

4 DISPOSITIONS GÉNÉRALES

4.1 PROCESSUS D'ÉVALUATION

4.1.1 Lors de l'accueil de la personne salariée

La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat doit :

- Présenter le formulaire *Description des tâches* (voir [annexe 1](#)) comprenant le rôle et les responsabilités, les tâches principales et les compétences clés qui seront évaluées;
- Présenter le présent *Programme d'évaluation du personnel de soutien, professionnel et cadre en période d'essai ou de probation*, le formulaire d'évaluation selon la catégorie de personnel (voir [annexes 4, 5 et 7](#)) et l'aide-mémoire pour les employées et employés (voir [annexe 2](#)). Pour le personnel cadre, le formulaire d'établissement des objectifs lors de l'embauche est également présenté (voir [annexe 6](#))

- Fixer une ou des rencontres d'évaluation au calendrier, selon les conventions collectives ou ententes en vigueur.

4.1.2 Préparation de la rencontre

La personne salariée, ainsi que la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat, ont tous deux la responsabilité de préparer la rencontre d'évaluation de la personne salariée en période d'essai ou de probation. La personne salariée se prépare en prenant connaissance du formulaire d'évaluation selon la catégorie de personnel (voir [annexes 4, 5 et 7](#)). Elle ou il peut se référer à l'aide-mémoire pour les employées et employés (voir [annexe 2](#)).

La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat se prépare en effectuant une collecte de données appuyées sur des observations et des faits. Elle ou il peut solliciter, au besoin, la participation de collaborateurs de la personne salariée dans l'ensemble du processus. Cela est particulièrement pertinent dans le cas de supervision indirecte. Elle ou il peut se référer à l'aide-mémoire pour les personnes supérieures immédiates (voir [annexe 3](#)).

L'appréciation porte sur les dimensions suivantes :

- la réalisation des tâches spécifiques du poste;
- les compétences clés de la personne salariée en lien avec le poste;
- la qualité générale de sa contribution;
- le suivi de l'atteinte des objectifs fixés à l'embauche pour le personnel cadre.

4.1.3 Rencontre d'évaluation du personnel en période d'essai ou de probation

Moment déterminant du processus d'évaluation, la rencontre se déroule dans un contexte d'ouverture et de respect mutuel favorisant un climat de confiance. Cette rencontre comporte :

- une mise à jour de la description des tâches;
- une discussion où la supérieure ou le supérieur et la personne salariée émettent leurs observations sur la période d'essai ou de probation;
- des suggestions de la part de la personne salariée dans le but d'améliorer l'organisation du travail;
- l'identification des besoins de la personne salariée en termes de développement professionnel et de soutien ou d'encadrement.

4.1.4 Suivi

La personne salariée prend les mesures convenues avec sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat afin de donner les suites appropriées à son évaluation en période d'essai ou de probation.

La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat offre du soutien, de l'encadrement et facilite le développement professionnel.

En cours de période d'essai ou de probation, la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat communique avec la personne salariée pour valider la progression vers la maîtrise du poste.

4.2 PÉRIODES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL EN PÉRIODE D'ESSAI OU DE PROBATION

4.2.1 Personnel de soutien

Conformément aux articles 5-1.07 et 5-1.08 de la convention collective en vigueur, la personne salariée nouvellement engagée sur un poste à temps complet ou à temps partiel, la personne salariée occasionnelle ou remplaçante, se voit reconnaître une période d'essai nécessaire à son évaluation. Cette période comprend un suivi et une évaluation lors de chacune des périodes d'embauche ou au terme des délais prescrits.

La personne salariée nouvellement embauchée fait l'objet d'une évaluation, conformément aux délais suivants :

- temps complet, avant 60 jours travaillés ou payés;
- temps partiel, avant 90 jours travaillés ou payés, sans égard au nombre d'heures;
- avant une période de six (6) mois de service continu ou au terme de son contrat, si la personne salariée n'a pas atteint le délai de 90 jours travaillés ou payés.

S'il y a lieu, dans l'éventualité où une exigence est signifiée lors de son embauche, la personne salariée s'assure de la mise en œuvre des conditions de réalisation préalablement convenues avec sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat.

4.2.2 Personnel professionnel

Conformément à l'article 5-1.01 de la convention collective en vigueur, la personne salariée nouvellement engagée sur un poste à temps complet ou à temps partiel, la personne salariée temporaire, qu'elle soit surnuméraire, chargée de projet ou remplaçante, se voit reconnaître une période d'essai nécessaire à son évaluation. Cette insertion comprend un suivi et une évaluation lors de chacune des périodes d'embauche ou au plus tard, avant le terme des délais prescrits qui permettent l'appropriation de ce nouveau contexte de travail.

La personne salariée nouvellement embauchée fait l'objet d'une évaluation, conformément aux délais suivants :

- 1^{re} évaluation - 30 jours avant la période de six (6) mois de service continu, et
- 2^e évaluation - avant la période de douze (12) mois de service continu.

S'il y a lieu, dans l'éventualité où une exigence est signifiée lors de son embauche, la personne salariée s'assure de la mise en œuvre des conditions de réalisation préalablement convenues avec sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat.

4.2.3 Personnel cadre

La personne salariée non couverte par les mécanismes de stabilité d'emploi prévus au *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel* fait l'objet d'au moins deux (2) évaluations au cours de sa première année d'emploi, dont l'une obligatoirement dans les six (6) premiers mois, conformément aux dispositions prévues à la [Politique de gestion du personnel cadre \(P-1\)](#) en vigueur. Une autre évaluation doit avoir lieu quatre (4) mois avant la fin de la deuxième année d'emploi.

S'il y a lieu, dans l'éventualité où une exigence est signifiée lors de son embauche, la personne salariée s'assure de la mise en œuvre des conditions de réalisation préalablement convenues avec sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat.

4.2.4 Délai pour cas d'exception

Pour des cas d'exception, des modalités particulières sont définies par la Direction des ressources humaines et convenues avec les syndicats ou les instances concernées concernant le délai de réalisation de l'évaluation. Il peut s'agir entre autres d'une ou d'un membre du personnel absent en raison d'une invalidité, à la suite d'un accident du travail ou tout autre motif d'absence prévu aux conventions collectives.

5 RESPONSABILITÉS

La Direction générale

- S'assure de l'approbation et de l'application du présent programme.

La Direction des ressources humaines

- Assure la mise en œuvre du programme d'évaluation de la personne salariée en période d'essai ou de probation;
- Conçoit, évalue et révisé au besoin ce programme et les formulaires qui en découlent, avec la collaboration des exécutifs syndicaux des différentes catégories de personnel;
- Fournit aux cadres l'assistance, le support, la formation et les outils qui leur sont nécessaires pour son application;
- Intervient dans le respect des politiques et programmes en gestion des ressources humaines et des dispositions des conventions collectives;
- Reçoit les formulaires et les conserve de manière confidentielle dans le dossier de la personne salariée;

La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat

- Détermine le calendrier de rencontres des employées et employés sous sa responsabilité;
- Prépare les rencontres en se basant sur les attentes, le plan de travail et tient compte des faits, des résultats observés et des actions de la personne salariée;
- Convoque la personne salariée au minimum cinq (5) jours avant la rencontre et l'invite à s'autoévaluer. Elle ou il fournit l'aide-mémoire s'adressant au personnel pour la préparation de la rencontre, qui est disponible à la Direction des ressources humaines;
- Procède aux rencontres en faisant preuve d'objectivité, d'empathie et en favorisant un climat d'ouverture et de respect;
- Évalue la personne salariée selon la description des tâches et les compétences clés, en s'appuyant sur des faits et observations.
- Remplit, signe et transmet le formulaire à la Direction des ressources humaines, en ayant pris soin d'en remettre une copie à la personne salariée et d'en conserver une pour son dossier de suivi;
- Appuie et soutient le personnel dans ses démarches d'amélioration et s'engage à faire le suivi des mesures convenues lors de la rencontre;
- Contacte la personne salariée, selon les périodes prévues aux conventions collectives ou ententes en vigueur, pour valider la progression vers la maîtrise du poste.

La personne salariée

- Prend connaissance du formulaire d'évaluation de sa catégorie d'emploi (voir [annexes 4, 5 et 7](#));
- Procède à son autoévaluation en faisant preuve d'objectivité;
- Participe à la rencontre en favorisant un climat d'ouverture et de respect;

- Émet ses observations quant à la période d'essai ou de probation, précise ses attentes et fait part de ses suggestions dans le but d'améliorer l'organisation du travail;
- Prend les mesures convenues afin de rencontrer les attentes fixées dans le formulaire d'évaluation.

6 ENTRÉE EN VIGUEUR ET DIFFUSION

Ce programme entre en vigueur au moment de son adoption. La Direction des ressources humaines le diffuse aux personnes concernées.

7 CALENDRIER DE RÉVISION

Ce programme peut être révisé à tout moment. Toutefois, une révision est prévue cinq (5) ans à compter de la date de son adoption.

ANNEXE 1 : DESCRIPTION DES TÂCHES



Description des tâches

(Appréciation de la contribution, évaluation en période d'essai ou de probation)

Personnel de soutien, professionnel, cadre

Poste	
Titre de l'emploi : _____	Direction : _____

Rôle et responsabilités
<i>Décrivez le rôle et les responsabilités qui incombent à ce poste.</i>

Tâches principales
<i>Décrivez les principales tâches effectuées dans ce poste.</i>

Tâches principales (suite)

Décrivez les principales tâches effectuées dans ce poste.

Qualifications requises

Inscrivez les qualifications requises pour ce poste.

Compétences-clés

Cibler entre 5 à 10 compétences-clés nécessaires pour occuper ce poste.

1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	8. _____
4. _____	9. _____
5. _____	10. _____

Date

ANNEXE 2 : AIDE-MÉMOIRE POUR LES EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS



Aide-mémoire pour les employées et employés

(Appréciation de la contribution, évaluation en période d'essai ou de probation)

Personnel de soutien, professionnel, cadre

Le contexte

La rencontre d'évaluation de la période de probation vise à évaluer votre capacité à occuper votre poste. La rencontre d'appréciation de la contribution se veut un moment pour discuter avec votre supérieure immédiate ou votre supérieur immédiat de votre contribution tout au long de l'année scolaire.

La préparation

Pour que vous soyez préparée ou préparé à ces rencontres, vous devez vous autoévaluer, à l'aide du formulaire *Évaluation de la période de probation* ou *Appréciation de la contribution*, de l'année précédente. Vous devez avoir fait votre réflexion avant la rencontre. Il est aussi demandé de réviser votre description de poste.

La réalisation des objectifs

Vous devez réfléchir aux réalisations que vous avez accomplies au cours de la dernière année :

- Qu'est-ce que vous avez réussi à accomplir?
- Quels sont les talents ou compétences qui vous ont servi au cours de l'année? (*Se référer à l'annexe des compétences clés*)
- Comment avez-vous réussi à véhiculer les valeurs du cégep (audace, bienveillance, créativité, coopération)?
- Qu'est-ce que vous n'avez pas réussi à accomplir?
- Quels ont été les obstacles que vous avez rencontrés?
- Dans le cadre de votre rôle, qu'avez-vous tenté de faire pour accomplir vos objectifs?
- Qu'est-ce qui aurait pu vous aider à atteindre vos objectifs?
- Est-ce que cela a été signifié au cours de l'année?

Vos apprentissages

Vous devez réfléchir aux apprentissages de la dernière année :

- Qu'est-ce que vous considérez avoir le plus développé cette année?
- Quelles sont les conditions où vous performez davantage?
- Qu'est-ce qui nuit à donner le meilleur de votre contribution?
- Quels sont les apprentissages à en tirer?

Votre contribution future et objectif(s) de développement professionnel

Vous devez réfléchir à ce que vous souhaitez accomplir durant la prochaine année :

- Quels sont les projets, tâches ou initiatives sur lesquels vous aimeriez travailler l'an prochain?
- Quelles compétences aimeriez-vous développer?
- Lesquels de vos talents aimeriez-vous mettre à contribution?
- Quelles sont les activités de développement professionnel que vous aimeriez suivre?
- Comment votre supérieure ou supérieur peut-elle ou peut-il vous aider à atteindre ces objectifs?

Pensez à des objectifs que vous souhaiteriez fixer pour l'année prochaine :

- Ceux-ci doivent être :

S	Spécifique	<i>précis</i>
M	Mesurable	<i>selon des indicateurs</i>
A	Atteignable	<i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i>
R	Réaliste	<i>selon la charge de travail</i>
T	Temporel	<i>défini dans le temps</i>

Rappel des compétences-clés

Personnel de soutien

- Adaptabilité, flexibilité et polyvalence
- Initiative
- Assiduité, disponibilité et ponctualité
- Engagement
- Communication
- Organisation du travail
- Gestion des priorités
- Autonomie
- Jugement
- Travail d'équipe et relations interpersonnelles
- Maîtrise de la langue française
- Qualité du travail
- Quantité de travail
- Animation de groupe
- Écoute
- Créativité et innovation
- Discretion et confidentialité

Personnel professionnel

- Adaptabilité, flexibilité et polyvalence
- Initiative
- Leadership
- Assiduité, disponibilité et ponctualité
- Engagement
- Communication
- Esprit d'analyse
- Esprit de synthèse
- Écoute
- Créativité et innovation
- Autonomie
- Jugement
- Discretion et confidentialité
- Travail d'équipe et relations interpersonnelles
- Rôle conseil
- Compétences techniques
- Planification
- Résolution de problèmes
- Esprit d'organisation
- Gestion des priorités

Personnel cadre

- Gestion du changement
- Service à la clientèle
- Assiduité, disponibilité et ponctualité
- Vision stratégique
- Esprit de décision
- Délégation
- Savoir diriger
- Sens des responsabilités
- Fixation d'objectifs
- Orientation résultats
- Esprit d'analyse
- Esprit de synthèse
- Créativité et innovation
- Gestion des priorités
- Esprit d'organisation
- Planification
- Résolution de problèmes
- Contrôle
- Discretion et confidentialité
- Écoute
- Communications interpersonnelles et travail d'équipe

ANNEXE 3 : AIDE-MÉMOIRE POUR LES SUPÉRIEUR.E.S IMMÉDIAT.E.S



Aide-mémoire pour les supérieur.e.s immédiat.e.s

(Appréciation de la contribution, évaluation en période d'essai ou de probation)

Personnel de soutien, professionnel, cadre

Le contexte

La rencontre d'évaluation de la période de probation vise à évaluer votre capacité à occuper votre poste. La rencontre d'appréciation de la contribution se veut un moment pour discuter de la contribution de votre employée ou employé.

La préparation

Vous devez ressortir les faits et constats des rencontres de rétroaction en lien avec les objectifs de l'année précédente. Il est aussi demandé de réviser la description de poste avec votre employée ou employé.

Tout au long des échanges avec votre employée ou employé, offrez de la rétroaction constructive en lien avec les objectifs :

- Parler au « je ».
- Présenter les faits aura plus d'impact.
- Être spécifique, sincère et direct.
- Émettre une seule idée par intervention.

L'introduction à la rencontre : mettre en confiance

Accueillir chaleureusement :

- Comment vas-tu?
- Comment s'est passée ta préparation à cette rencontre?

Présenter l'esprit de la rencontre :

- Discussion afin de partager, d'échanger. Basée sur :
 - la réalisation des objectifs de l'année qui vient de passer;
 - ce que tu en retiens, tes bons coups;
 - la poursuite de ton développement l'année prochaine en fonction des éléments ressortis cette année.

La discussion sur les objectifs : ressortir ceux qui ont mieux ou moins bien réussis cette année

Pistes de discussions :

- Qu'est-ce que tu as accompli cette année?
- Lesquels de tes talents ou compétences t'ont servi? (*Se référer à l'annexe des compétences clés en page 3*)
- Comment as-tu réussi à véhiculer les valeurs du cégep (audace, bienveillance, créativité, coopération)?
- Qu'est-ce que tu n'as pas réussi à accomplir?
- Quels ont été les obstacles rencontrés?
- Qu'est-ce qui aurait pu t'aider à atteindre tes objectifs?
- Est-ce que cela a été significatif au cours de l'année?

Les apprentissages de l'année : ressortir les apprentissages

Demander :

- Qu'est-ce que tu considères le plus avoir développé cette année?
- Quelles sont les conditions où tu performs davantage?
- Qu'est-ce qui nuit à donner le meilleur de ta contribution?
- Quels sont les apprentissages à en tirer?

Présenter vos observations en lien avec les apprentissages :

- Quels sont les apprentissages que tu retiens cette année?

La contribution future et objectif(s) de développement professionnel: identifier des objectifs mobilisants

Demander :

- Quels sont les projets, tâches ou initiatives sur lesquelles tu aimerais travailler l'an prochain?
- Quelles compétences aimerais-tu développer?
- Lesquels de tes talents aimerais-tu mettre à contribution?
- As-tu déjà réfléchi à des activités de développement professionnel que tu aimerais suivre?
- Comment puis-je t'aider à atteindre ces objectifs?

Fixer des objectifs :

S	Spécifique	<i>précis</i>
M	Mesurable	<i>selon des indicateurs</i>
A	Atteignable	<i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i>
R	Réaliste	<i>selon la charge de travail</i>
T	Temporel	<i>défini dans le temps</i>

La conclusion : recueillir de la rétroaction sur la rencontre

Demander :

- Qu'est-ce que tu as pensé de la rencontre d'aujourd'hui?
- Qu'est-ce que cela t'a apporté?

Rappel des compétences-clés

Personnel de soutien

- Adaptabilité, flexibilité et polyvalence
- Initiative
- Assiduité, disponibilité et ponctualité
- Engagement
- Communication
- Organisation du travail
- Gestion des priorités
- Autonomie
- Jugement
- Travail d'équipe et relations interpersonnelles
- Maîtrise de la langue française
- Qualité du travail
- Quantité de travail
- Animation de groupe
- Écoute
- Créativité et innovation
- Discrétion et confidentialité

Personnel professionnel

- Adaptabilité, flexibilité et polyvalence
- Initiative
- Leadership
- Assiduité, disponibilité et ponctualité
- Engagement
- Communication
- Esprit d'analyse
- Esprit de synthèse
- Écoute
- Créativité et innovation
- Autonomie
- Jugement
- Discrétion et confidentialité
- Travail d'équipe et relations interpersonnelles
- Rôle conseil
- Compétences techniques
- Planification
- Résolution de problèmes
- Esprit d'organisation
- Gestion des priorités

Personnel cadre

- Gestion du changement
- Service à la clientèle
- Assiduité, disponibilité et ponctualité
- Vision stratégique
- Esprit de décision
- Délégation
- Savoir diriger
- Sens des responsabilités
- Fixation d'objectifs
- Orientation résultats
- Esprit d'analyse
- Esprit de synthèse
- Créativité et innovation
- Gestion des priorités
- Esprit d'organisation
- Planification
- Résolution de problèmes
- Contrôle
- Discrétion et confidentialité
- Écoute
- Communications interpersonnelles et travail d'équipe

ANNEXE 4 : ÉVALUATION DU PERSONNEL DE SOUTIEN



Évaluation en période d'essai ou de probation

Personnel de soutien

Informations générales	
Type d'évaluation :	Mi-période d'essai <input type="checkbox"/> Fin de la période d'essai <input type="checkbox"/>
Statut de l'employé(e)	Permanent <input type="checkbox"/> Remplacement <input type="checkbox"/> Chargé de projet <input type="checkbox"/> Occasionnel <input type="checkbox"/>
Nom :	Direction :
Titre d'emploi :	Supérieur(e) immédiat(e) :
Date de la rencontre :	Période couverte (du... au...) :
Dernière date de révision de la description de tâches :	

Échelle d'évaluation				
A – Dépasse les attentes	B – Répond complètement aux attentes	C – Répond partiellement aux attentes	D – Ne répond pas aux attentes	E – Sans objet
Exécute toutes ses fonctions et assume toutes les responsabilités de son rôle. Démontre un niveau élevé de qualité et de compétence dans toutes ses réalisations.	Réalise les principales fonctions et assume les principales responsabilités de son rôle. Démontre un bon niveau de qualité et de compétence dans ses réalisations.	Exécute certaines fonctions et assume certaines responsabilités de son rôle.	N'est pas en mesure de remplir plusieurs fonctions et d'assumer les responsabilités liées à son rôle. Ne démontre pas le niveau de qualité et de compétence exigé dans son rôle.	Ne peut être évalué(e).

Évaluation des compétences-clés					
Évaluer les compétences-clés identifiées dans la description de tâches. Les autres compétences peuvent servir de piste de réflexion pour les forces et points à améliorer de la personne salariée.					
	A	B	C	D	E
1. Adaptabilité, flexibilité et polyvalence					
<ul style="list-style-type: none"> Adapte ses comportements et méthodes de travail pour répondre aux besoins particuliers du mandat à atteindre. Apprend et applique des nouveaux acquis lorsque nécessaire. Déploie les efforts nécessaires lors de situations imprévisibles ou urgentes. 	<input type="checkbox"/>				
2. Initiative					
<ul style="list-style-type: none"> Prend de son propre chef des moyens nécessaires pour réaliser les tâches inhérentes à sa fonction. 	<input type="checkbox"/>				
3. Assiduité, disponibilité et ponctualité					
<ul style="list-style-type: none"> Se rend disponible lorsque nécessaire pour compenser une surcharge de travail ou compléter des travaux urgents et prioritaires. Respecte ses horaires de travail et fait preuve de ponctualité et d'assiduité. 	<input type="checkbox"/>				
4. Engagement					
<ul style="list-style-type: none"> Participe avec intérêt et motivation dans la réalisation de la mission du cégep. Véhicule les valeurs du cégep. 	<input type="checkbox"/>				

Évaluation des compétences-clés (suite)					
	A	B	C	D	E
5. Communication					
<ul style="list-style-type: none"> S'exprime de façon claire, concise, dans le respect, l'ouverture et avec diplomatie. Effectue les suivis requis auprès de la clientèle (personnel ou étudiant.e.s). 	<input type="checkbox"/>				
6. Organisation du travail					
<ul style="list-style-type: none"> Utilise une méthode efficace pour faciliter l'exécution des tâches (prise de notes, agenda, suivis, etc.). Effectue des suivis lorsque nécessaire. 	<input type="checkbox"/>				
7. Gestion des priorités					
<ul style="list-style-type: none"> Gère son temps selon les priorités accordées aux différents dossiers. Planifie ses tâches et activités afin de respecter les délais requis. 	<input type="checkbox"/>				
8. Autonomie					
<ul style="list-style-type: none"> Utilise ses propres ressources pour effectuer le travail. Est en mesure d'effectuer ses tâches sans supervision. 	<input type="checkbox"/>				
9. Jugement					
<ul style="list-style-type: none"> Apprécie justement pour apporter les interventions appropriées. Fait preuve de discernement. 	<input type="checkbox"/>				
10. Travail d'équipe et relations interpersonnelles					
<ul style="list-style-type: none"> Adopte une attitude positive au sein d'une équipe. Collabore à l'atteinte d'objectifs communs. Fait preuve d'ouverture par rapport aux idées des autres. 	<input type="checkbox"/>				
11. Maîtrise de la langue française					
<ul style="list-style-type: none"> Communique avec aisance dans le respect de la langue française. Écrit dans le respect de la langue française. 	<input type="checkbox"/>				
12. Qualité du travail					
<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise les techniques et procédés requis dans l'exercice de ses fonctions. Accomplit son travail avec rigueur et précision. 	<input type="checkbox"/>				
13. Quantité de travail					
<ul style="list-style-type: none"> Accomplit ses tâches selon le niveau de productivité requis (rythme, volume) 	<input type="checkbox"/>				
14. Animation de groupe					
<ul style="list-style-type: none"> Capte l'attention du groupe en étant dynamique. Prépare l'activité pour la rendre attrayante. 	<input type="checkbox"/>				
15. Écoute					
<ul style="list-style-type: none"> Laisse l'autre personne s'exprimer. Évite de couper la parole. Pose des questions facilitantes pour confirmer la compréhension. Respecte les moments de silence. 	<input type="checkbox"/>				

Évaluation des compétences-clés (suite)					
	A	B	C	D	E
16. Créativité et innovation					
<ul style="list-style-type: none"> Propose des améliorations dans les processus de travail et le service à la clientèle. Ose expérimenter de nouvelles méthodes. Apporte des solutions novatrices ou originales. 	<input type="checkbox"/>				
17. Discrétion et confidentialité					
<ul style="list-style-type: none"> Conserve pour soi toute information jugée confidentielle à moins que celle-ci ne représente un danger pour soi ou pour les autres ou qu'elle doit être divulguée à une personne en autorité dans le cadre de son poste. 	<input type="checkbox"/>				

Appréciation globale et apprentissages
Spécifiez les principales forces de l'employé(e), les éléments à améliorer ou à développer de même que les mesures ou les moyens pour y parvenir.
<u>Forces et apprentissages de l'employé(e)</u>
<u>Connaissances, habiletés, aptitudes ou attitudes à développer</u>
<u>Mesures et moyens ciblés pour atteindre les objectifs de développement (formations, perfectionnement, coaching, ou équipement)</u>

Appréciation globale et apprentissages (suite)

Commentaires et faits significatifs

Répond aux exigences
requis

Prolongation de la période
d'essai ou de probation

Ne répond pas aux exigences
minimales requises

Ma signature confirme que j'ai participé aux échanges lors de la rencontre d'appréciation de ma contribution.

Signature de l'employé(e)

Date

Signature du(de la) supérieur(e) immédiat(e)

Date

ANNEXE 5 : ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL



Évaluation en période d'essai ou de probation

Personnel professionnel

Informations générales	
Type d'évaluation :	Mi-période d'essai <input type="checkbox"/> Fin de la période d'essai <input type="checkbox"/>
Statut de l'employé(e)	Permanent <input type="checkbox"/> Remplacement <input type="checkbox"/> Chargé de projet <input type="checkbox"/> Occasionnel <input type="checkbox"/>
Nom :	Direction :
Titre d'emploi :	Supérieur(e) immédiat(e) :
Date de la rencontre :	Période couverte (du... au...) :
Dernière date de révision de la description de tâches :	

Échelle d'évaluation				
A – Dépasse les attentes	B – Répond complètement aux attentes	C – Répond partiellement aux attentes	D – Ne répond pas aux attentes	E – Sans objet
Exécute toutes ses fonctions et assume toutes les responsabilités de son rôle. Démontre un niveau élevé de qualité et de compétence dans toutes ses réalisations.	Réalise les principales fonctions et assume les principales responsabilités de son rôle. Démontre un bon niveau de qualité et de compétence dans ses réalisations.	Exécute certaines fonctions et assume certaines responsabilités de son rôle.	N'est pas en mesure de remplir plusieurs fonctions et d'assumer les responsabilités liées à son rôle. Ne démontre pas le niveau de qualité et de compétence exigé dans son rôle.	Ne peut être évalué(e).

Évaluation des compétences-clés					
Évaluer les compétences-clés identifiées dans la description de tâches. Les autres compétences peuvent servir de piste de réflexion pour les forces et points à améliorer de la personne salariée.					
	A	B	C	D	E
1. Adaptabilité, flexibilité et polyvalence					
<ul style="list-style-type: none"> Adapte ses comportements et méthodes de travail pour répondre aux besoins particuliers du mandat à atteindre. Apprend et applique des nouveaux acquis lorsque nécessaire. Déploie les efforts nécessaires lors de situations imprévisibles ou urgentes. 	<input type="checkbox"/>				
2. Initiative					
<ul style="list-style-type: none"> Prend de son propre chef des moyens nécessaires pour réaliser les tâches inhérentes à sa fonction. Engage une action appropriée en vertu des attributions de son poste. 	<input type="checkbox"/>				
3. Leadership					
<ul style="list-style-type: none"> Orienté les efforts d'un groupe ou d'un individu. Démontre une capacité d'influence. 	<input type="checkbox"/>				

Évaluation des compétences-clés (suite)					
	A	B	C	D	E
4. Assiduité, disponibilité et ponctualité					
<ul style="list-style-type: none"> Se rend disponible lorsque nécessaire pour compenser une surcharge de travail ou compléter des travaux urgents et prioritaires. Respecte ses horaires de travail et fait preuve de ponctualité et d'assiduité. 	<input type="checkbox"/>				
5. Engagement					
<ul style="list-style-type: none"> Participe avec intérêt et motivation dans la réalisation de la mission du cégep. Véhicule les valeurs du cégep. 	<input type="checkbox"/>				
6. Communication					
<ul style="list-style-type: none"> S'exprime de façon claire, concise, dans le respect, l'ouverture et avec diplomatie. Effectue les suivis requis auprès de la clientèle (personnel ou étudiants). 	<input type="checkbox"/>				
7. Esprit d'analyse					
<ul style="list-style-type: none"> Identifie tous les éléments d'une situation. Cherche à comprendre le fonctionnement. Évalue l'importance relative et les enjeux. Émet des conclusions logiques basées sur les faits. 	<input type="checkbox"/>				
8. Esprit de synthèse					
<ul style="list-style-type: none"> Fusionne un grand nombre d'informations. Rassemble plusieurs informations et les présente dans un tout cohérent. Donne une vision d'ensemble sur un sujet. 	<input type="checkbox"/>				
9. Écoute					
<ul style="list-style-type: none"> Laisse l'autre personne s'exprimer. Évite de couper la parole. Pose des questions facilitantes pour confirmer la compréhension. Respecte les moments de silence. 	<input type="checkbox"/>				
10. Créativité et innovation					
<ul style="list-style-type: none"> Génère des idées audacieuses. Ose expérimenter de nouvelles méthodes. Apporte des solutions novatrices ou originales. 	<input type="checkbox"/>				
11. Autonomie					
<ul style="list-style-type: none"> Utilise ses propres ressources pour effectuer le travail. Est en mesure d'effectuer ses tâches sans supervision. 	<input type="checkbox"/>				
12. Jugement					
<ul style="list-style-type: none"> Apprécie justement pour apporter les interventions appropriées. Fait preuve de discernement. 	<input type="checkbox"/>				
13. Discrétion et confidentialité					
<ul style="list-style-type: none"> Conserve pour soi toute information jugée confidentielle à moins que celle-ci ne représente un danger pour soi ou pour les autres ou qu'elle doit être divulguée à une personne en autorité dans le cadre de son poste. 	<input type="checkbox"/>				

Évaluation des compétences-clés (suite)					
	A	B	C	D	E
14. Travail d'équipe et relations interpersonnelles					
<ul style="list-style-type: none"> Adopte une attitude positive au sein d'une équipe. Collabore à l'atteinte d'objectifs communs. Fait preuve d'ouverture par rapport aux idées des autres. Crée un climat de confiance. 	<input type="checkbox"/>				
15. Rôle conseil					
<ul style="list-style-type: none"> Conseille adéquatement dans les différentes dimensions de son travail 	<input type="checkbox"/>				
16. Compétences techniques					
<ul style="list-style-type: none"> Connaît et applique les principaux concepts, systèmes, processus, méthodes utilisés dans les différentes sphères reliées à sa fonction. 	<input type="checkbox"/>				
17. Planification					
<ul style="list-style-type: none"> Structure toutes les activités à réaliser pour atteindre les objectifs. Évalue les ressources nécessaires. Détermine des échéances en fonction des priorités et des ressources. 	<input type="checkbox"/>				
18. Résolution de problèmes					
<ul style="list-style-type: none"> Possède des habiletés à régler des problématiques complexes. Cherche les causes possibles afin d'en comprendre les sources. Suggère des solutions logiques basées sur une réflexion. 	<input type="checkbox"/>				
19. Esprit d'organisation					
<ul style="list-style-type: none"> Cherche à optimiser les activités de son environnement. Anticipe les problèmes, établit les méthodes et les séquences de travail. Établit une structure dans son travail. Respecte les échéanciers. 	<input type="checkbox"/>				
20. Gestion des priorités					
<ul style="list-style-type: none"> Gère son temps selon les priorités accordées aux différents dossiers. Planifie ses tâches et activités afin de respecter les délais requis. 	<input type="checkbox"/>				
Appréciation globale et apprentissages					
Spécifiez les principales forces de l'employé(e), les éléments à améliorer ou à développer de même que les mesures ou les moyens pour y parvenir.					
Forces et apprentissages de l'employé(e)					

Appréciation globale et apprentissages (suite)

Connaissances, habiletés, aptitudes ou attitudes à développer

Mesures et moyens ciblés pour atteindre les objectifs de développement (formations, perfectionnement, coaching, ou équipement)

Commentaires et faits significatifs

Répond aux exigences
requises

Prolongation de la période
d'essai ou de probation

Ne répond pas aux exigences
minimales requises

Ma signature confirme que j'ai participé aux échanges lors de la rencontre d'appréciation de ma contribution.

Signature de l'employé(e)

Date

Signature du(de la) supérieur(e) immédiat(e)

Date

ANNEXE 6 : ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS LORS DE L'EMBAUCHE POUR LE PERSONNEL CADRE



Établissement des objectifs lors de l'embauche Personnel cadre

Identification	
Nom : _____	Direction : _____
Titre d'emploi : _____	Supérieur(e) immédiat(e) : _____

Présentation de la description des tâches avec l'employé(e)
<i>Présentez la description de tâches de l'employé(e). Assurez-vous que l'employé(e) comprend son rôle et ses responsabilités et s'acquitte des tâches qui lui incombent. La description de tâches pourra être révisée, s'il y a lieu, lors de l'évaluation en période d'essai et lors de l'appréciation de la contribution.</i>

Objectifs pour la période de référence (6 mois)															
<i>Précisez les objectifs à atteindre pour la période de référence, d'une durée de six (6) mois. Ciblez un échéancier et une période de suivi.</i>															
<table> <tr> <td>S</td> <td>Spécifique</td> <td><i>précis</i></td> </tr> <tr> <td>M</td> <td>Mesurable</td> <td><i>selon des indicateurs</i></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>Atteignable</td> <td><i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i></td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>Réaliste</td> <td><i>selon la charge de travail</i></td> </tr> <tr> <td>T</td> <td>Temporel</td> <td><i>défini dans le temps</i></td> </tr> </table>	S	Spécifique	<i>précis</i>	M	Mesurable	<i>selon des indicateurs</i>	A	Atteignable	<i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i>	R	Réaliste	<i>selon la charge de travail</i>	T	Temporel	<i>défini dans le temps</i>
S	Spécifique	<i>précis</i>													
M	Mesurable	<i>selon des indicateurs</i>													
A	Atteignable	<i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i>													
R	Réaliste	<i>selon la charge de travail</i>													
T	Temporel	<i>défini dans le temps</i>													

Objectif institutionnel			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi

Objectif en lien avec les valeurs du cégep			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi

Objectifs en lien avec le plan de travail			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi

Objectifs en lien avec le plan de travail (suite)			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi
Objectifs de développement professionnel			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi

Ma signature confirme que j'ai participé aux échanges lors de la rencontre d'établissement des objectifs lors de l'embauche.

Signature de l'employé(e)

Date

Signature du(de la) supérieur(e) immédiat(e)

Date

ANNEXE 7 : ÉVALUATION DU PERSONNEL CADRE



Évaluation en période d'essai ou de probation Appréciation de la contribution

Personnel cadre

Identification	
Nom : _____	Direction : _____
Titre d'emploi : _____	Supérieur(e) immédiat(e) : _____

Échelle d'appréciation et d'évaluation				
A – Dépasse les attentes	B – Répond complètement aux attentes	C – Répond partiellement aux attentes	D – Ne répond pas aux attentes	E – Sans objet
Exécute toutes ses fonctions et assume toutes les responsabilités de son rôle. Démontre un niveau élevé de qualité et de compétence dans toutes ses réalisations.	Réalise les principales fonctions et assume les principales responsabilités de son rôle. Démontre un bon niveau de qualité et de compétence dans ses réalisations.	Exécute certaines fonctions et assume certaines responsabilités de son rôle.	N'est pas en mesure de remplir plusieurs fonctions et d'assumer les responsabilités liées à son rôle. Ne démontre pas le niveau de qualité et de compétence exigé dans son rôle.	Ne peut être évalué(e).

Révision de la description des tâches avec l'employé(e)
<i>Réviser la description de tâches de l'employé(e) à l'aide du formulaire prévu à cet effet. Assurez-vous que l'employé(e) comprend son rôle et ses responsabilités et s'acquitte des tâches qui lui incombent. Identifiez les changements, s'il y a lieu, consignez-les et faites le suivi auprès de la Direction des ressources humaines.</i>
Dernière date de révision : _____

Retour sur la période précédente	
Objectif institutionnel	
Objectif précédent : _____	Indicateur précédent : _____
Faits significatifs rencontrés en cours d'année	
Appréciation : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	

Objectif en lien avec les valeurs du cégep	
Objectif précédent :	Indicateur précédent :
Faits significatifs rencontrés en cours d'année	
Appréciation : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	

Retour sur la période précédente	
Objectifs en lien avec le plan de travail	
Objectif précédent :	Indicateur précédent :
Faits significatifs rencontrés en cours d'année	
Appréciation : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	

Objectif précédent :	Indicateur précédent :
Faits significatifs rencontrés en cours d'année	
Appréciation : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	

Objectif précédent :	Indicateur précédent :
Faits significatifs rencontrés en cours d'année	
Appréciation : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	

Objectifs de développement professionnel	
Objectif précédent :	Indicateur précédent :
Faits significatifs rencontrés en cours d'année	
Appréciation : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	

Objectif précédent :	Indicateur précédent :
Faits significatifs rencontrés en cours d'année	
Appréciation : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	

Appréciation globale et apprentissages
<i>Spécifiez les principales forces de l'employé(e), les éléments à améliorer ou à développer de même que les mesures ou les moyens pour y parvenir.</i>
Forces et apprentissages de l'employé(e)
Commentaires et faits significatifs

Objectifs pour la prochaine période de référence															
<i>Précisez les objectifs à atteindre pour la prochaine période de référence. Ciblez un échéancier et une période de suivi.</i>															
<table> <tr> <td>S</td> <td>Spécifique</td> <td><i>précis</i></td> </tr> <tr> <td>M</td> <td>Mesurable</td> <td><i>selon des indicateurs</i></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>Atteignable</td> <td><i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i></td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>Réaliste</td> <td><i>selon la charge de travail</i></td> </tr> <tr> <td>T</td> <td>Temporel</td> <td><i>défini dans le temps</i></td> </tr> </table>	S	Spécifique	<i>précis</i>	M	Mesurable	<i>selon des indicateurs</i>	A	Atteignable	<i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i>	R	Réaliste	<i>selon la charge de travail</i>	T	Temporel	<i>défini dans le temps</i>
S	Spécifique	<i>précis</i>													
M	Mesurable	<i>selon des indicateurs</i>													
A	Atteignable	<i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i>													
R	Réaliste	<i>selon la charge de travail</i>													
T	Temporel	<i>défini dans le temps</i>													

Objectif institutionnel			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi

Objectif en lien avec les valeurs du cégep			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi

Objectifs en lien avec le plan de travail			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi
Objectifs de développement professionnel			
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi
Objectif (SMART)	Indicateur	Échéancier	Période de suivi

Ma signature confirme que j'ai participé aux échanges lors de la rencontre d'appréciation de ma contribution.

Signature de l'employé(e)

Date

Signature du(de la) supérieur(e) immédiat(e)

Date