

**Programme d'appréciation de la contribution pour le  
personnel de soutien, professionnel et cadre  
Numéro PRO-13**

|                                         |                      |                   |
|-----------------------------------------|----------------------|-------------------|
| <i>ADOPTION (INSTANCE/AUTORITÉ)</i>     | <i>DATE</i>          | <i>RÉSOLUTION</i> |
| Comité de direction                     | Le 21 mars 2022      |                   |
| <i>MODIFICATION (INSTANCE/AUTORITÉ)</i> | <i>DATE</i>          | <i>RÉSOLUTION</i> |
| Secrétariat général                     | Le 25 septembre 2024 |                   |
| <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 .....                                                                | 4  |
| 4.1   | PROCESSUS D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION .....                                           | 4  |
| 4.1.1 | Période de référence .....                                                                  | 4  |
| 4.1.2 | Rencontres de rétroaction .....                                                             | 4  |
| 4.1.3 | Préparation de la rencontre d'appréciation de la contribution .....                         | 4  |
| 4.1.4 | Rencontre d'appréciation.....                                                               | 4  |
| 4.1.5 | Suivi de l'appréciation de la contribution .....                                            | 5  |
| 4.1.6 | Délai pour cas d'exception .....                                                            | 5  |
| 5     | RESPONSABILITÉS .....                                                                       | 5  |
| 6     | ENTRÉE EN VIGUEUR ET DIFFUSION.....                                                         | 6  |
| 7     | CALENDRIER DE RÉVISION .....                                                                | 6  |
|       | ANNEXE 1 : RENCONTRES DE RÉTROACTION .....                                                  | 7  |
|       | ANNEXE 2 : DESCRIPTION DES TÂCHES .....                                                     | 8  |
|       | ANNEXE 3 : AIDE-MÉMOIRE POUR LES SUPÉRIEUR.E.S IMMÉDIAT.E.S .....                           | 10 |
|       | ANNEXE 4 : AIDE-MÉMOIRE POUR LES EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS.....                                 | 13 |
|       | ANNEXE 5 : APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION – PERSONNEL DE SOUTIEN ET<br>PROFESSIONNEL ..... | 15 |
|       | ANNEXE 6 : APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION – PERSONNEL CADRE.....                           | 21 |

## 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'appréciation de la contribution pour le personnel de soutien, professionnel et cadre* se veut une source de mobilisation permettant l'épanouissement et la satisfaction au travail. L'appréciation de la contribution est une démarche continue qui se veut constructive, positive et dynamique, qui favorise la communication bidirectionnelle entre la personne salariée et sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat.

À la suite de l'octroi de la priorité d'emploi et de la réussite de la période d'essai ou de probation, l'appréciation de la contribution permet de fournir à la personne salariée une rétroaction périodique, juste, équitable, documentée afin de reconnaître et de valoriser la contribution individuelle à la réalisation des objectifs organisationnels. Cette rencontre est également un moment privilégié qui permet l'identification des besoins de formation, de perfectionnement, de ressourcement ou d'adaptation aux nouvelles technologies en conformité avec ce programme et les modalités inhérentes à chaque catégorie d'emploi.

Plus spécifiquement, l'appréciation de la contribution est basée sur l'observation de la personne salariée par la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat, l'autoévaluation et l'atteinte des objectifs selon des critères établis de manière commune. Elle permet de recueillir, tout au long de la période de référence, des informations sur la manière dont la personne salariée accomplit son travail, à apprécier le résultat de celle-ci, à reconnaître et valoriser les principales forces, à échanger sur ses apprentissages, à déceler des opportunités d'activités de développement professionnel et à préciser les objectifs pour l'année à venir. Elle permet également de clarifier les rôles et responsabilités des membres du personnel.

## 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, effectuer une introspection sur sa prestation de travail et à en donner une appréciation. Elle identifie ses besoins de développement professionnel et réfléchit à sa contribution future.

### **Contribution**

Collaboration à l'atteinte d'objectifs communs selon les valeurs du cégep, l'objectif institutionnel, les objectifs de la direction et ceux en lien avec le plan de travail de la personne salariée dans son rôle.

### **Objectif (SMART)**

Un objectif SMART est :

**Spécifique:** précis.

**Mesurable:** selon des indicateurs.

**Atteignable:** à la mesure des capacités de la personne salariée, selon le plan de travail.

**Réaliste:** selon la charge de travail.

**Temporel :** défini dans le temps.

### **Supérieure immédiate ou supérieur immédiat**

Personnel cadre qui supervise directement la personne salariée.

## **4 DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

---

### **4.1 PROCESSUS D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION**

#### **4.1.1 Période de référence**

La période de référence pour le processus d'appréciation de la contribution s'étend du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin. Les rencontres d'appréciation de la contribution avec la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat se déroulent durant l'année, en fonction des activités du service.

#### **4.1.2 Rencontres de rétroaction**

Tout au long de l'année, la personne salariée et la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat se rencontrent à quelques reprises pour se donner de la rétroaction. La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat collige les données, appuyées sur des observations et des faits. Le formulaire *Rencontres de rétroaction* (voir [annexe 1](#)) est proposé comme outil de référence.

#### **4.1.3 Préparation de la rencontre d'appréciation de la contribution**

La personne salariée et la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat ont tous deux la responsabilité de préparer la rencontre d'appréciation de la contribution. Celle-ci comporte :

- La révision du rôle, des responsabilités et des tâches principales à l'aide du formulaire *Description des tâches* (voir [annexe 2](#)).
- L'appréciation des dimensions suivantes :
  - la réalisation des objectifs;
  - les apprentissages;
  - la contribution future.

La personne salariée se prépare en prenant connaissance des formulaires *Appréciation de la contribution* (voir [annexes 5](#) et [6](#)) et *Description des tâches* (voir [annexe 2](#)).

Des aide-mémoires pour aider à la préparation de la rencontre d'appréciation de la contribution sont disponibles en [annexe 3](#) (pour les supérieures immédiates et supérieurs immédiats) et en [annexe 4](#) (pour les membres du personnel).

La supérieure ou le supérieur se prépare avec les formulaires *Rencontres de rétroaction* (voir [annexe 1](#)), *Description des tâches* (voir [annexe 2](#)) et *Appréciation de la contribution* (voir [annexes 5](#) et [6](#)). La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat peut solliciter la participation de collaboratrices ou de collaborateurs de la personne salariée dans l'ensemble du processus. Cela est particulièrement pertinent dans le cas de supervision indirecte.

#### **4.1.4 Rencontre d'appréciation**

Moment déterminant du processus d'appréciation, 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 du formulaire *Description des tâches* (voir [annexe 2](#));
- Une discussion où la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat et la personne salariée émettent leurs observations sur les compétences-clés, les objectifs de la période passée et les apprentissages;
- La détermination d'objectifs (SMART) pour la prochaine année, en lien avec la planification stratégique du cégep, le plan de travail du service ou les besoins de la personne salariée;
- L'identification des besoins de la personne salariée en termes de soutien, de perfectionnement et de matériel ou équipement;

Les commentaires et objectifs sont consignés par écrit dans le formulaire *Appréciation de la contribution* (voir [annexes 5](#) et [6](#)).

#### **4.1.5 Suivi de l'appréciation de la contribution**

La personne salariée prend les mesures convenues avec sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat afin de donner les suites appropriées à son appréciation.

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

En cours d'année, quelques rencontres ont lieu entre la supérieure ou le supérieur et la personne salariée afin d'effectuer un suivi des objectifs, féliciter les bons coups et offrir le soutien nécessaire. Après la première appréciation de la contribution, les étapes 4.1.2 et 4.1.5 peuvent se faire simultanément.

#### **4.1.6 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 impliquant le délai de réalisation de l'appréciation de la contribution. 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 de 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'appréciation de la contribution;
- Conçoit, évalue et révisé au besoin ce programme et les formulaires qui en découlent, avec la collaboration de représentants des employés des différentes catégories d'emplois;
- Fournit aux gestionnaires l'assistance, le support et la formation qui leur sont nécessaires pour son application;
- 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 du personnel sous sa responsabilité;
- Effectue des rencontres de rétroaction tout au long de l'année et tient compte des faits, des résultats observés et des actions de la personne salariée;

- Prépare les rencontres d'appréciation de la contribution en se basant sur les attentes et les objectifs préétablis en lien avec le plan de travail et des rencontres de rétroaction;
- Convoque la personne salariée au minimum cinq (5) jours avant la rencontre et l'invite à s'autoévaluer;
- Procède aux rencontres en faisant preuve d'objectivité, d'empathie et en favorisant un climat d'ouverture et de respect;
- S'assure que le processus d'appréciation se déroule dans le respect de l'intégrité de chaque employée ou employé, et dans la protection de la confidentialité;
- Discute avec la personne salariée, lui donne de la rétroaction constructive basée sur des faits précis et spécifiques. La supérieure ou le supérieur discute des apprentissages et des moyens à prendre pour atteindre les objectifs fixés pour la prochaine période;
- Complète le formulaire avec la personne salariée et le transmet 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 la personne salariée dans ses démarches de développement professionnel et s'engage à faire le suivi, comme convenu lors de la rencontre;
- Rencontre la personne salariée en cours d'année pour valider le suivi des objectifs.

#### **La personne salariée**

- Prend connaissance du formulaire;
- 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 et apprentissages quant à la période précédente, précise ses attentes, participe activement à la fixation des objectifs à atteindre pour la prochaine période et fait part de ses suggestions dans le but d'améliorer l'organisation du travail;
- Prend les mesures convenues afin de rencontrer les objectifs ou attentes fixés dans le formulaire *Appréciation de la contribution* (voir [annexes 5](#) et [6](#)).

## **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 : RENCONTRES DE RÉTROACTION



### Rencontres de rétroaction

(Appréciation de la contribution)

Personnel de soutien, professionnel, cadre

#### Identification

|                  |       |         |       |
|------------------|-------|---------|-------|
| Nom :            | _____ | Année : | _____ |
| Titre d'emploi : | _____ |         |       |

#### Résumé des rencontres de rétroaction

| Date | Sujet abordé | Soutien ou action de la supérieure ou du supérieur |
|------|--------------|----------------------------------------------------|
|      |              |                                                    |
|      |              |                                                    |
|      |              |                                                    |
|      |              |                                                    |
|      |              |                                                    |
|      |              |                                                    |
|      |              |                                                    |

## ANNEXE 2 : 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

Décrivez le rôle et les responsabilités qui incombent à ce poste.

#### Tâches principales

Décrivez les principales tâches effectuées dans ce poste.

### 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 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 signifié 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
- 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 4 : 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 :

|          |             |                                                  |
|----------|-------------|--------------------------------------------------|
| <b>S</b> | Spécifique  | <i>précis</i>                                    |
| <b>M</b> | Mesurable   | <i>selon des indicateurs</i>                     |
| <b>A</b> | Atteignable | <i>à la mesure des capacités de l'employé(e)</i> |
| <b>R</b> | Réaliste    | <i>selon la charge de travail</i>                |
| <b>T</b> | 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 5 : APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION – PERSONNEL DE SOUTIEN ET PROFESSIONNEL



### Appréciation de la contribution Personnel de soutien et professionnel

#### Informations générales

|                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| Nom :                  | Direction :                      |
| Titre d'emploi :       | Supérieur.e immédiat.e :         |
| Date de la rencontre : | Période couverte (du... au...) : |

#### Échelle d'évaluation

| A – Dépasse les attentes                                                                                                                                     | B – Répond complètement aux attentes                                                                                                                        | C – Répond partiellement aux attentes                                                                                                                                                                                                | D – Ne répond pas aux attentes                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'employé.e dépasse les objectifs et les attentes fixées. Sa performance contribue de façon significative au développement de l'organisation et de l'équipe. | L'employé.e répond aux attentes fixées. Elle ou il atteint les objectifs de façon constante et contribue au développement de l'organisation et de l'équipe. | La contribution de l'employé.e rencontre en partie les attentes fixées. Une amélioration est souhaitable. Un plan d'action et de l'accompagnement pourraient être requis si aucune amélioration visible ne se produit à court terme. | La contribution de l'employé.e est largement inférieure aux attentes fixées. Une amélioration à très court terme est exigée. Un plan d'action et de l'accompagnement sont requis. |

#### Entrée en matière

Moment pour échanger avec la personne salariée sur ses motivations, ses talents et les défis auxquels elle fait face.

##### Suggestion de questions pour se préparer

- Comment vas-tu? Est-ce qu'il y a des éléments de ta vie que tu aimerais partager avec moi, en toute confidentialité?
- Y'a-t-il un défi particulier auquel tu es confronté.e au travail?
- Selon toi, qu'est-ce qui s'est amélioré cette année dans l'organisation?
- Y'a-t-il quelque chose qui te décourage ou te frustre au travail?
- De quoi es-tu la plus fière ou le plus fier qui soit en lien avec ton travail (réalisations les plus importantes de l'année)?
- Qu'aimes-tu le plus dans ton poste et quelles sont les tâches dans lesquelles tu excelles?

##### Commentaires

### Révision de la description de tâches

Effectuer la révision du rôle, des responsabilités et des tâches principales à l'aide du formulaire *Description des tâches* (voir [annexe 3](#)). Profitez de ce moment pour discuter avec la personne salariée des tâches et responsabilités, des ajouts ou modifications arrivées en cours d'année et de l'évolution de son rôle dans son poste.

#### Suggestion de questions pour se préparer

- *Après lecture de la description de tâches, quelles sont les tâches et responsabilités qui ont changé : ajout, délégation, évolution de la tâche?*
- *Dans une perspective globale, comment qualifierais-tu ta charge de travail : espace pour prendre d'autres tâches/responsabilités, bien balancée, en surcharge la plupart du temps?*

#### Commentaires

EXEMPLE

### Évaluation des objectifs établis

Les objectifs doivent être **SMART** (**S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes, **T**emporellement définis) et être en lien avec les objectifs organisationnels et professionnels (projets, tâches, équipe, compétence, etc.).

Cette section sert à revenir sur les objectifs fixés pour évaluer l'atteinte de ceux-ci, faire de la rétroaction constructive en lien avec les faits et situations vécues en cours d'année :

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

Suggestion de questions concernant l'atteinte des objectifs fixés durant l'année:

- *As-tu eu des préoccupations ou des problèmes qui ont pu affecter ta contribution au travail et dont tu aimerais discuter?*
- *Qu'est-ce qui aurait pu t'aider à atteindre tes objectifs?*
- *Est-ce que certaines compétences sont moins faciles pour toi à mettre en application?*
- *Crois-tu que tu pourrais faire autre chose qui te permettrait de mieux exploiter ton potentiel?*

| Objectifs                        | Évaluation | Commentaires |
|----------------------------------|------------|--------------|
|                                  |            |              |
|                                  |            |              |
|                                  |            |              |
|                                  |            |              |
| <u>Remarques supplémentaires</u> |            |              |
|                                  |            |              |

### Objectifs pour l'année à venir et contribution future

Les objectifs doivent être **SMART** (**S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes, **T**emporellement définis) et être en lien avec les objectifs organisationnels et professionnels (projets, tâches, équipe, compétence, etc.). Déterminez 3 à 5 objectifs.

Tout au long des échanges pour établir les objectifs pour la prochaine année, faire de la rétroaction constructive en lien avec les faits et situations vécues en cours d'année :

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

#### Suggestion de questions concernant l'atteinte des objectifs et la contribution future

- *As-tu des préoccupations ou des problèmes qui peuvent affecter ta contribution au travail et dont tu aimerais discuter?*
- *Considères-tu que tu sois assez suffisamment préparé et soutenu pour faire face aux situations qui se présentent dans ton travail et pour respecter les attentes fixées?*
- *Est-ce que certaines compétences sont moins faciles pour toi à mettre en application?*
- *Quelles sont les compétences que tu aimerais développer davantage?*
- *Quels sont les projets, tâches ou initiatives sur lesquels tu aimerais travailler l'an prochain?*
- *Quels sont tes objectifs professionnels pour les années à venir?*
- *En ne tenant pas compte de ton poste et de tes responsabilités actuelles, qu'aimerais-tu atteindre comme objectifs professionnels d'ici trois ans?*

| Objectifs                        | Échéancier | Commentaires |
|----------------------------------|------------|--------------|
|                                  |            |              |
|                                  |            |              |
|                                  |            |              |
|                                  |            |              |
| <u>Remarques supplémentaires</u> |            |              |
|                                  |            |              |



## Développement professionnel

Déterminez les objectifs de développement (connaissances, compétences, aptitudes), les activités de perfectionnement souhaitées et les besoins de soutien de la personne salariée en lien avec son poste actuel. Dans un deuxième temps, discutez de ses objectifs de carrière au sein de l'organisation et des actions possibles pour l'aider à les atteindre.

### Suggestion de questions pour se préparer

- Quelles aptitudes/compétences/connaissances aimerais-tu améliorer?
- Y a-t-il des formations spécifiques auxquelles tu aimerais participer pour la prochaine année?
- De quelle manière ton gestionnaire pourrait-il t'aider à te perfectionner au sein de l'entreprise?

|                                                                         |                     |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Activité de développement :</b>                                      | <b>Échéancier :</b> |
| <b>Ressources :</b><br>(financières, personne externe ou interne, etc.) |                     |
| <b>Statut/Suivi mi-année :</b>                                          |                     |
| <b>Activité de développement :</b>                                      | <b>Échéancier :</b> |
| <b>Ressources :</b><br>(financières, personne externe ou interne, etc.) |                     |
| <b>Statut/Suivi mi-année :</b>                                          |                     |
| <b>Activité de développement :</b>                                      | <b>Échéancier :</b> |
| <b>Ressources :</b><br>(financières, personne externe ou interne, etc.) |                     |
| <b>Statut/Suivi mi-année :</b>                                          |                     |
| <b>Activité de développement :</b>                                      | <b>Échéancier :</b> |
| <b>Ressources :</b><br>(financières, personne externe ou interne, etc.) |                     |
| <b>Statut/Suivi mi-année :</b>                                          |                     |
| <b>Remarques supplémentaires</b>                                        |                     |

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

EXEMPLE



## ANNEXE 6 : APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION – 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.<br><br>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.<br><br>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.<br><br>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)                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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. |
| 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"/> |                        |
| 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"/> |                        |

| Objectifs de développement professionnel (suite)                                                                                                      |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 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> |             |                                                  |                  |
| 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