

## **Politique no 52**

# **Politique d'appréciation et de développement du personnel de cadre**

Responsable : Vice-rectorat aux ressources humaines, à l'administration et aux finances

Le texte que vous consultez est une codification administrative des Politiques de l'UQAM. Leur version officielle est contenue dans les résolutions adoptées par le Conseil d'administration. La version que vous consultez est celle qui était en vigueur en mai 2016.

Adoptée le 21 décembre 2010 : résolution 2010-A-14930

AMENDEMENTS

2011-A-15037

2015-A-16642

2015-A-16761

## TABLE DES MATIÈRES

### Préambule

1. **Énoncé de principes et valeurs**
2. **Cadre juridique**
3. **Objectifs**
4. **Champ d'application**
5. **Définition**
6. **Structure fonctionnelle**
7. **Description des interventions**
8. **Entrée en vigueur de la présente politique**

### Préambule

Afin de réaliser sa mission d'enseignement, de recherche, de création, et de service au milieu, l'UQAM doit miser sur une contribution optimale de son personnel de cadre.

À cette fin, la présente politique énonce les principes et valeurs que l'Université entend privilégier afin que son personnel de cadre contribue à la réalisation de la mission de l'Université tout en permettant à chaque cadre de développer pleinement son potentiel.

#### 1. **Énoncé de principes et valeurs**

La Politique no 52 d'appréciation et de développement du personnel de cadre repose sur les principes et les valeurs suivants :

##### 1.1 **Apprécier pour reconnaître et valoriser**

L'appréciation représente un processus constructif pour soutenir les actions et le travail des membres du personnel de cadre. Elle vise à valoriser leur travail, à leur donner un soutien dans la réalisation de leurs différents mandats et à promouvoir leur croissance personnelle et professionnelle.

##### 1.2 **Apprécier pour mieux évoluer**

L'appréciation se veut un processus constant de reconnaissance, d'ajustement et d'amélioration du personnel de cadre. Elle vise à identifier les compétences, les attitudes et les comportements déjà maîtrisés ou celles et ceux à développer ou à améliorer, à proposer des activités de perfectionnement, à mettre en place des conditions favorables au développement d'attitudes positives au travail et à favoriser un plan de carrière au sein de l'Université.

##### 1.3 **Apprécier dans une perspective de justice et d'équité**

Toute personne a droit de connaître, lors de son engagement et au début de chaque année universitaire, les critères à partir desquels sa contribution sera appréciée. Elle doit aussi pouvoir recevoir une rétroaction systématique, aussi valide et fidèle que possible, de l'appréciation qui est faite de son travail.

## 1.4 Apprécier pour maintenir et développer la confiance et la communication

L'appréciation met en place un processus d'échange sur les niveaux d'atteinte et de réalisation des objectifs et des attentes signifiés à chacune, chacun des membres du personnel de cadre et sur les moyens à mettre en place pour lever les obstacles à leur réalisation. L'appréciation nécessite un partage des faits et des visions à travers un processus réciproque d'écoute, et ce, afin d'arrimer les orientations et les objectifs de l'unité avec ceux de l'Université.

## 2. Cadre juridique

La Politique no 52 d'appréciation et de développement du personnel de cadre s'intègre au cadre juridique suivant :

- Charte québécoise des droits et libertés de la personne
- Charte canadienne des droits et libertés
- Code civil du Québec
- Loi sur les normes du travail
- Règlements et politiques de l'UQAM
- Protocole élaborant les conditions de travail du personnel de cadre de l'UQAM.

La politique n'a pas pour effet de limiter la portée des règlements, des autres politiques de l'Université ou d'ententes institutionnelles, ni les droits, responsabilités ou obligations de l'Université.

La politique n'a pas non plus pour effet de se substituer aux autres recours prévus au cadre juridique.

## 3. Objectifs

La Politique no 52 d'appréciation et de développement du personnel de cadre poursuit les objectifs généraux suivants :

- l'adhésion du personnel de cadre aux objectifs et aux attentes qui ont été préalablement définis et précisés;
- la motivation et la valorisation du personnel de cadre par une participation active aux choix des objectifs et des attentes de même qu'à l'élaboration des plans d'action correspondants;
- la valorisation et la reconnaissance de l'expertise développée et du travail accompli;
- la mise en place d'un climat de travail qui assure que tous les efforts, tant individuels que collectifs, visent à atteindre des buts communs;
- le développement personnel, professionnel et organisationnel;
- l'établissement d'un outil de communication, de gestion et de résolution de problèmes qui permet d'expliquer les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus en tenant compte des imprévus et des difficultés rencontrées.

Pour ce faire, l'Université demande, encourage et promeut, sur les plans individuel et organisationnel :

- l'engagement du personnel de cadre envers les objectifs de son unité et ceux de l'Université et, conséquemment, un renforcement du sentiment d'appartenance;

- la détermination des objectifs, des rôles, des mandats et des attentes signifiés et convenus entre le personnel de cadre et les supérieures immédiates, supérieurs immédiats ou hiérarchiques;
- une préoccupation partagée pour l'efficacité, l'efficience, l'innovation et la qualité des services offerts à l'Université;
- le maintien d'un bon climat de travail;
- l'identification et la mise en place d'activités de perfectionnement afin d'assurer la croissance, la polyvalence et la mobilité de son personnel de cadre.

#### **4. Champ d'application**

La politique s'applique à toute personne occupant un poste de cadre et ayant obtenu la sécurité d'emploi ainsi qu'à toute personne affectée temporairement sur un poste de cadre ou embauchée à titre de cadre contractuelle, cadre contractuel pour la durée de la période de référence.

#### **5. Définitions**

##### **5.1 Compétence et comportement**

###### **Compétence**

Aptitude ou connaissances acquises par la formation ou par l'expérience et reconnues dans un champ d'activités spécifique ou dans une situation donnée. La compétence réfère ainsi à la maîtrise des connaissances, des habiletés et des aptitudes requises pour atteindre la performance attendue dans une fonction.

###### **Comportement**

Attitude, manière d'être, conduite observable et attendue en réponse à des activités spécifiques ou à une situation donnée.

##### **5.2 Objectif**

Un objectif est un résultat concret à atteindre, observable, mesurable et comportant une échéance, sur lequel se fonde l'appréciation. Il peut concerner les habiletés à démontrer dans l'atteinte du résultat attendu.

##### **5.3 Contribution**

Apport personnel dans la réalisation d'un projet collectif ou institutionnel. Démonstration de comportements en lien avec les attentes signifiées.

##### **5.4 Appréciation de la contribution**

Acte consistant à porter un jugement sur la valeur relative des résultats obtenus par une cadre, un cadre.

## 5.5 Développement

Le développement est la responsabilité conjointe pour l'Université de fournir les ressources nécessaires au maintien des compétences, puis à l'apprentissage et à l'amélioration des compétences et pour la personne, de faire appel aux ressources ainsi mises à sa disposition pendant toute la durée de son emploi et de consentir les efforts requis pour tirer tout le profit possible de ces ressources.

C'est un effort continu pour s'assurer des compétences nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation et pour s'adapter à un environnement changeant.

## 5.6 Plan de développement

Le plan de développement est l'ensemble des actions qu'une cadre, un cadre s'engage à réaliser à court et à moyen terme pour améliorer sa compétence. Ces actions se matérialisent sous différentes formes, notamment :

- participation à des colloques, stages, congrès, séminaires, symposiums, ateliers, comités de travail;
- formation créditée ou non créditée répondant à un besoin précis ou faisant partie d'un programme;
- lectures planifiées sur un sujet donné;
- étude de manuel ou de documentation;
- affectation sur un projet ou dossier spécifique;
- agir comme formateur;
- être ou avoir un mentor;
- participation à des comités ou groupe d'experts;
- assumer de nouvelles responsabilités;
- préparer un exposé;
- assister à une conférence;
- participer aux activités de perfectionnement collectif à l'interne;
- prêt de services ou échanges avec une autre institution.

## 5.7 Perfectionnement

Le perfectionnement est l'ensemble des activités de formation ou d'apprentissage susceptibles de permettre à une cadre, un cadre de s'adapter à l'évolution de sa tâche. Ces activités peuvent répondre à des besoins organisationnels, fonctionnels et personnels sur une base individuelle ou collective.

## 6. Structure fonctionnelle

La politique relève de la responsabilité de la vice-rectrice, du vice-recteur aux Ressources humaines, à l'administration et aux finances.

Les rôles et responsabilités qui incombent aux différentes intervenantes, différents intervenants sont les suivants :

**6.1 Le Vice-rectorat aux ressources humaines, à l'administration et aux finances doit :**

- contribuer à faire connaître la présente politique par l'ensemble des personnes qu'elle concerne;
- s'assurer de l'application uniforme de la Politique no 52 d'appréciation et de développement du personnel de cadre ainsi que de sa mise à jour;
- jouer un rôle de conseil auprès des intervenantes, intervenants directement impliqués dans le processus d'appréciation, que ce soit à titre d'évaluée, évalué ou d'évaluatrice, évaluateur, notamment en assurant une formation continue;
- impliquer les cadres dans l'identification des priorités de développement collectif;
- dresser un bilan annuel dépersonnalisé destiné à la Direction de l'Université, avec copie à l'Association des cadres de l'UQAM, faisant état des résultats du processus d'appréciation complété.

**6.2 La supérieure hiérarchique, le supérieur hiérarchique doit :**

- s'assurer que les cadres relevant de sa responsabilité sont régulièrement informés de la situation de l'Université et de ses orientations et priorités ainsi que de celles du vice-rectorat;
- s'assurer que les échéanciers du processus d'appréciation de la contribution et du développement du personnel de cadre sont respectés;
- vérifier périodiquement si les suivis afférents au processus d'appréciation sont assurés par les supérieures immédiates, les supérieurs immédiats de son vice-rectorat;
- prendre connaissance du formulaire d'appréciation complété par la supérieure immédiate, le supérieur immédiat des cadres de son vice-rectorat afin de s'assurer du respect des procédures et d'être informé;
- acheminer le formulaire dûment complété au Vice-rectorat aux ressources humaines, à l'administration et aux finances.

**6.3 La supérieure immédiate, le supérieur immédiat ou la supérieure hiérarchique, le supérieur hiérarchique doit :**

- contribuer à informer les cadres de son unité des orientations et priorités du service;
- agir dans le respect des valeurs précisées dans la présente politique et selon les principes établis en matière d'appréciation de la contribution du personnel de cadre;
- définir les objectifs avec la cadre, le cadre apprécié en tenant compte des différentes facettes du contexte dans lequel la cadre, le cadre exerce ses fonctions;
- encadrer et soutenir la cadre, le cadre apprécié, lui donner une rétroaction concernant la poursuite et l'atteinte des objectifs déterminés par le biais d'une communication soutenue et ce, tout au long du processus d'appréciation;
- s'assurer, lorsque requis, de prendre les mesures pour que les conditions en place permettent à la cadre, au cadre, de rencontrer les objectifs définis;
- assumer la responsabilité de l'appréciation de la contribution du personnel de cadre sous sa supervision directe;
- initier, poursuivre et faire approuver, lorsqu'applicable, l'appréciation complétée par la supérieure hiérarchique, le supérieur hiérarchique de la cadre, du cadre apprécié.

#### **6.4 La cadre, le cadre doit :**

- connaître et comprendre les orientations et les priorités de l'Université, de son vice-rectorat et de son unité;
- investir les efforts et le temps requis pour atteindre les objectifs définis pour elle, pour lui et pour répondre adéquatement à des attentes établies;
- être capable de résoudre des problèmes dans le but de faire avancer efficacement ses dossiers dans une perspective qui se veut respectueuse aussi bien de la culture que des orientations institutionnelles;
- poser les actions pertinentes afin d'atteindre les objectifs visés;
- faire preuve d'initiative;
- savoir faire face à des imprévus;
- savoir composer avec des réalités, des contextes et des personnalités différents;
- prendre en charge son propre développement professionnel.

### **7. Description des interventions**

Le processus d'appréciation de la contribution et du développement du personnel de cadre est annuel et couvre la période allant du 1<sup>er</sup> octobre d'une année au 30 septembre de l'année suivante. Il requiert un investissement rigoureux tant de la part de la cadre, du cadre concerné, de la supérieure immédiate, du supérieur immédiat que de la supérieure hiérarchique, du supérieur hiérarchique. Le dialogue et le suivi en continu sont des conditions de succès.

#### **7.1 La fréquence**

La cadre, le cadre apprécié doit être rencontré minimalement deux fois par année par sa supérieure immédiate, son supérieur immédiat, la rencontre de mi-année étant optionnelle :

- Entre septembre et octobre, pour définir les objectifs opérationnels;
- En avril, c'est-à-dire à la mi-année, afin de faire le point sur les objectifs et attentes définis en début du cycle et pour permettre, le cas échéant, les ajustements nécessaires (rencontre optionnelle);
- Entre septembre et octobre, afin de procéder à l'appréciation de la contribution de la cadre, du cadre, assurer la mise en œuvre de son plan de développement professionnel et identifier les objectifs opérationnels de la prochaine année.

#### **7.2 La démarche d'appréciation**

La démarche d'appréciation est effectuée à l'aide du formulaire intitulé Appréciation de la contribution et plan de développement du personnel de cadre en respectant les étapes suivantes :

##### **a) La clarification des objectifs**

Lors de cette rencontre, la supérieure immédiate, le supérieur immédiat ou, lorsqu'applicable, la supérieure hiérarchique, le supérieur hiérarchique et la cadre, le cadre concerné précisent la contribution que cette dernière, ce dernier doit fournir afin d'atteindre les objectifs spécifiques déterminés pour la période de référence visée.

Cette contribution est énoncée sous forme d'objectifs mesurables.

Cette rencontre permettra de plus de préciser les comportements attendus de même que ceux qui seront valorisés dans l'exercice des responsabilités de la cadre, du cadre.

Pour ce faire, il importe de :

- vérifier la compréhension de la cadre, du cadre quant à son rôle et préciser ses attentes relativement au soutien requis dans l'exercice de ses fonctions;
- mesurer l'impact des contraintes personnelles et organisationnelles dans l'atteinte des objectifs fixés, notamment celles qui sont reliées aux ressources disponibles;
- déterminer les dates de suivi qui serviront à apprécier la progression de la cadre, du cadre en regard des objectifs et attentes fixés.

b) La rencontre de mi-année (optionnelle)

Cette rencontre permet d'analyser et d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et des attentes préalablement définis, de valider le niveau de maîtrise des comportements attendus et d'apporter, lorsque requis, les ajustements nécessaires.

c) La rencontre d'appréciation de la contribution d'une cadre, un cadre

Avant cette rencontre, la supérieure immédiate, le supérieur immédiat ou, lorsqu'applicable, la supérieure hiérarchique, le supérieur hiérarchique demande à la cadre, au cadre concerné de remplir le formulaire intitulé Appréciation de la contribution et plan de développement du personnel de cadre.

Lors de cette rencontre, la supérieure immédiate, le supérieur immédiat ou, lorsqu'applicable, la supérieure hiérarchique, le supérieur hiérarchique, à partir du formulaire complété par la cadre, le cadre concerné, donne à celle-ci, celui-ci sa propre appréciation. Elle, il met en évidence ses forces et identifie, s'il y a lieu, les points à améliorer. La cadre, le cadre profite de cette occasion pour exprimer sa propre auto-évaluation.

d) La mise en œuvre du développement

Lors de cette même rencontre, la supérieure immédiate, le supérieur immédiat ou, lorsqu'applicable, la supérieure hiérarchique, le supérieur hiérarchique, dans le but de favoriser le développement professionnel de la cadre, du cadre concerné rappellera les compétences déjà maîtrisées, les compétences ou comportements pouvant être améliorés ou développés. Parallèlement, la cadre, le cadre concerné précisera ses attentes envers son cheminement professionnel au sein de l'organisation.

Par la suite, les personnes concernées discutent des résultats de l'appréciation et des pistes de développement éventuelles en :

- identifiant les forces à consolider et à développer;
- expliquant les écarts, les difficultés rencontrées ou les échecs observés;
- identifiant des compétences à développer;
- identifiant de nouvelles attentes pour l'année à venir;
- identifiant, lorsque requis, des pistes de développement personnel.



Par la suite, les personnes concernées s'entendront sur les mécanismes de suivi et d'accompagnement. Le cadre, le cadre concerné verra, s'il y a lieu, à mettre en œuvre le plan de développement élaboré.

#### **8. Entrée en vigueur de la présente politique**

La présente politique a été implantée le 1<sup>er</sup> mai 2011 à la suite de son adoption par le Conseil d'administration le 21 décembre 2010 (résolution 2010-A-14930).