

**Programme d'appréciation
de la qualité du travail
des enseignants
(Projet pilote – Automne 2008)**

Table des matières

Préambule	2
Objet du programme	3
Principes	3
1. Processus d’appréciation de la qualité du travail des enseignants	4
Champ d’application	4
Objectifs	4
Attentes institutionnelles	4
Objets d’appréciation	5
Sources d’information	5
Modalités	6
Confidentialité des données d’appréciation	6
Partage des responsabilités	6
Responsabilités de l’enseignant	7
Responsabilités du département	7
Responsabilités de la direction de l’enseignement et des programmes	7
Responsabilités de la direction des études	8
Responsabilités de la direction du Service des ressources humaines	9
Suivi à donner à l’appréciation	9
Comité sur les différends	10
Révision du processus	10
2. Processus d’appréciation de la qualité du travail des nouveaux enseignants	11
3. Processus d’appréciation de la qualité du travail des enseignants au Centre de formation continue	12
Annexe I	13

Préambule

À l'automne 2003, un processus d'appréciation de la qualité du travail à l'intention des nouveaux enseignants¹, élaboré conjointement par le Syndicat du personnel enseignant du Cégep de Sherbrooke, la direction des études et la direction du Service des ressources humaines est mis en place. Le but de ce processus est de « *favoriser l'intégration des nouveaux enseignants en leur fournissant le soutien requis à l'apprentissage de leurs nouvelles fonctions et assurer une relève de qualité* ».

Quatre étapes principales composent actuellement la démarche d'appréciation² effectuée auprès des nouveaux enseignants qui se résume globalement par une présentation en groupe du processus d'appréciation aux nouveaux enseignants, une collecte de données réalisée auprès de diverses sources, une rencontre d'appréciation tenue entre la direction de l'enseignement et des programmes et l'enseignant et, finalement, l'identification des suites à donner à la rencontre d'appréciation. Une évaluation continue du processus d'appréciation est réalisée par la direction et le Syndicat du personnel enseignant et des correctifs sont apportés au besoin.

Par ailleurs, lors de l'évaluation institutionnelle du Cégep de Sherbrooke de 2005, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial s'est positionnée face à la gestion des ressources humaines en recommandant au Cégep « *d'adopter et d'appliquer des programmes d'évaluation du rendement de tout son personnel comme l'y engage sa propre politique de gestion des ressources humaines* »³ en spécifiant que « *l'appréciation du rendement, en plus de permettre le soutien de personnes en difficulté, permet de donner une rétroaction sur le travail accompli, ce qui favorise le développement et la valorisation du personnel* »⁴.

La création du comité de travail sur le processus d'appréciation de la qualité du travail des enseignants, en plus d'aller dans le sens de la recommandation de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, semble une démarche souhaitée par plusieurs, tant chez les membres de la direction que chez le personnel enseignant.

Le programme d'appréciation de la qualité du travail des enseignants s'inscrit dans le cadre de la Politique de gestion des ressources humaines du Cégep et vise à soutenir l'atteinte des objectifs de son plan stratégique de développement et la réalisation de sa mission.

Ce programme est élaboré dans une perspective de développement professionnel du personnel enseignant et d'amélioration continue tout en constituant un instrument privilégié de communication entre l'enseignant et son directeur de l'enseignement et des programmes (DEP).

1 Le genre masculin est utilisé à titre épique.

2 Document complet intitulé *Processus d'appréciation de la qualité du travail des nouveaux enseignants (PAQTNE)*.

3 Évaluation institutionnelle du Collège de Sherbrooke, Rapport d'évaluation, janvier 2005, p.12.

4 *Id.*

Le Cégep reconnaît que le processus d'appréciation du personnel enseignant doit se faire en toute impartialité, confidentialité et équité, par des mécanismes reconnus menant à des résultats valides et crédibles.

Objet du programme

Définir les principes, les objectifs, les objets d'évaluation et le processus d'appréciation de la qualité du travail des enseignants.

Principes

- a) Le personnel enseignant exerce son autonomie professionnelle dans le respect du cadre des programmes d'études, des devis ministériels et des règlements et politiques relatifs à la pédagogie. Par ailleurs, il a la responsabilité de répondre de sa pratique professionnelle.
- b) L'appréciation est multidimensionnelle, basée sur plusieurs critères; elle nécessite l'utilisation de divers moyens et la consultation de sources multiples d'information.
- c) Le programme d'appréciation de la qualité du travail des enseignants est responsabilisant, significatif et interactif.
- d) Le processus d'appréciation est transparent et il est conduit avec rigueur et objectivité; il est respectueux des personnes et se déroule dans un climat de confiance.
- e) Le processus d'appréciation est équitable et comparable d'une discipline à l'autre.
- f) La confidentialité des résultats de l'appréciation doit être respectée par tous les intervenants.
- g) Le processus d'appréciation s'inscrit dans une perspective de développement professionnel. Il permet des rétroactions pertinentes, prévoit des mesures de soutien utiles et adaptées aux résultats obtenus et favorise l'amélioration de l'enseignant.

1. Processus d'appréciation de la qualité du travail des enseignants

Champ d'application

Le présent processus s'applique à tout le personnel enseignant à l'enseignement ordinaire à l'exception des enseignants qui participent au PAQTNE.

Objectifs

- Permettre la valorisation du travail de l'enseignant et la reconnaissance de ses points forts.
- Permettre la détermination de points à améliorer et la mise en place de mesures de soutien appropriées.
- Aider et soutenir les enseignants dans leur développement professionnel.
- Permettre à l'enseignant de recevoir de son directeur de l'enseignement et des programmes une appréciation globale sur la qualité de son travail.

Attentes institutionnelles

La direction des études précise à l'enseignant, au moment de son embauche, certaines attentes institutionnelles. Ainsi, l'enseignant s'engage à :

- adhérer à la mission, au projet éducatif, aux orientations stratégiques et aux politiques institutionnelles relatives à la pédagogie;
- agir dans l'intérêt des étudiants;
- faire preuve d'initiative et de créativité dans l'exécution de son travail et dans la recherche de solutions aux problèmes rencontrés;
- démontrer un comportement empreint de respect et de confiance mutuelle;
- acquérir et maintenir les compétences disciplinaires et didactiques requises pour l'exécution de ses fonctions;
- participer à la vie pédagogique et institutionnelle du Cégep;
- respecter les règles et procédures en vigueur au Cégep.

Objets d'appréciation

L'appréciation porte sur six dimensions du travail de l'enseignant, soit :

- la préparation des cours;
- la prestation des cours;
- l'évaluation des apprentissages;
- les relations avec les étudiants;
- la participation aux tâches départementales et à la vie pédagogique du Cégep;
- la mise à jour de ses connaissances disciplinaires et didactiques.

Sources d'information

Les sources d'information utilisées dans le cadre du présent processus d'appréciation sont :

- les étudiants concernés qui sont consultés à l'aide d'un questionnaire pouvant comprendre un volet spécifique à la discipline et convenu avec le département et permettant de mesurer leurs perceptions sur certains des objets de l'appréciation;
- l'enseignant qui fait l'objet d'une appréciation (auto-appréciation, rencontre avec le DEP);
- le département qui est consulté sur des objets de l'appréciation préalablement identifiés (annexe I);
- les résultats scolaires obtenus par les étudiants dans les groupes-cours de l'enseignant qui fait l'objet d'une appréciation; on se limitera aux résultats des sessions postérieures à la dernière appréciation, à l'exclusion de la session en cours;
- le matériel pédagogique ou didactique produit ou utilisé par l'enseignant et que celui-ci trouve utile de fournir pour soutenir son auto-appréciation tels des plans de cours, des travaux, des examens, des notes de cours, etc.;
- toute autre source jugée pertinente par l'enseignant, tels des rapports de projet, de recherche ou de stage, la production de matériel didactique, etc.

Modalités

- Tout le personnel enseignant visé par le programme est soumis au processus d'appréciation environ une fois tous les cinq ans. Il en est de même pour l'enseignant ayant été apprécié dans le cadre du PAQTNE. Le délai entre deux appréciations, pour un enseignant donné, peut cependant être écourté si le rapport de la dernière appréciation le recommande ou si l'enseignant lui-même en fait la demande.
- Au moment de l'entrée en vigueur du processus, et avant le 1^{er} juin de chaque année par la suite, la direction des études détermine par ordre alphabétique les enseignants pour qui le processus est obligatoire pendant l'année académique suivante.
- Avant le 1^{er} juin de chaque année et au même moment, la direction des études avise les enseignants concernés et transmet la liste au syndicat.
- L'enseignant doit avoir une tâche d'au moins 40 % sous forme de prestation de cours ou de stages durant la session où il est soumis au processus d'appréciation. Toute exception à cette modalité qui ne permet pas de procéder de manière significative au processus doit faire l'objet d'une entente entre l'enseignant et son DEP.
- L'enseignant reçoit de son DEP, à la fin du processus, une lettre-bilan faisant état du résultat de l'appréciation, des points forts et des points à améliorer, de même que des mesures de soutien convenues, le cas échéant.
- L'enseignant absent en raison d'un congé, pendant une session ou plus, n'est pas soumis au processus d'appréciation dans la session de son retour au travail.
- L'enseignant qui prend sa retraite en cours ou au terme de la session prévue pour son appréciation peut, à sa demande, être dispensé du processus.

Confidentialité des données d'appréciation

Toute personne impliquée dans le processus d'appréciation de la qualité du travail des enseignants est tenue de préserver la confidentialité des informations portées à sa connaissance. Cependant, l'enseignant qui désire conserver la compilation concernant son appréciation libère le Cégep de cette responsabilité en signant une décharge à cet effet.

Partage des responsabilités

Le Cégep a la responsabilité ultime de l'ensemble des opérations relatives à l'appréciation de la qualité du travail des enseignants. Il doit donc non seulement expliciter les principes qui fondent son action en la matière et définir un processus d'appréciation conforme à ces mêmes principes, mais aussi préciser les rôles et responsabilités de ceux qui participent aux opérations prévues à ce processus, soit le personnel enseignant, le département, la direction de l'enseignement et des programmes, la direction des études et la direction du Service des ressources humaines.

Responsabilités de l'enseignant

- Prévoir, à sa planification de session, le temps requis pour les opérations liées à son appréciation.
- Convenir du moment approprié de la collecte auprès de ses étudiants.
- Rassembler le matériel pédagogique ou didactique qu'il a produit ou utilisé et qu'il trouve pertinent de fournir pour soutenir son auto-appréciation.
- Faire preuve d'objectivité dans la production de son auto-appréciation.
- Collaborer avec ouverture à la rencontre d'appréciation avec le directeur de l'enseignement et des programmes.
- Recevoir avec ouverture les résultats de l'appréciation dont il a fait l'objet et les utiliser pour guider son développement professionnel.
- Présenter, au directeur du Service des ressources humaines, toute demande écrite concernant un désaccord quant à l'application du processus d'appréciation à son égard.

Responsabilités du département

- Collaborer à l'élaboration et à la mise à jour d'outils d'appréciation adaptés aux différentes situations d'enseignement.
- Collaborer à la collecte de données sur des objets de l'appréciation préalablement identifiés (annexe I) et essentiels à l'appréciation de la qualité du travail d'un enseignant membre du département.

Responsabilités de la direction de l'enseignement et des programmes

- Développer et mettre à jour, en collaboration avec les départements, des outils d'appréciation adaptés aux différentes situations d'enseignement.
- Recevoir l'ensemble des données pour chacun des enseignants faisant l'objet d'une appréciation, les traiter et en faire l'analyse en tenant compte du contexte dans une perspective de soutien.
- Convoquer l'enseignant à la rencontre d'appréciation de la qualité du travail.

- S’assurer, lors de cette rencontre, de :
 - rappeler les objectifs du processus et d’en préciser le déroulement;
 - préciser à nouveau les objets sur lesquels porte l’appréciation;
 - recueillir les commentaires découlant de l’auto-appréciation de l’enseignant;
 - présenter et interpréter les commentaires recueillis auprès des étudiants;
 - soumettre les informations reçues du département.
- Échanger sur les informations recueillies et confirmer le niveau d’appréciation⁵ – très satisfaisant, satisfaisant, moyennement satisfaisant ou insatisfaisant.
- Convenir des moyens à mettre en place pour soutenir le développement professionnel, le cas échéant.
- Préparer et remettre à l’enseignant la lettre-bilan et en transmettre une copie à la direction des études et à la direction du Service des ressources humaines.
- Assurer les suivis découlant de l’appréciation de l’enseignant, le cas échéant.
- Présenter, au directeur du Service des ressources humaines, toute demande écrite concernant un désaccord quant à l’application du processus d’appréciation à son égard.
- Participer au comité sur les différends lors du traitement d’une demande concernant un désaccord quant à l’application du processus d’appréciation.

Responsabilités de la direction des études

- Élaborer et mettre à jour, en collaboration avec la direction du Service des ressources humaines, un programme d’appréciation de la qualité du travail des enseignants.
- Préparer la liste du personnel enseignant soumis au processus d’appréciation pour la période visée et la transmettre au syndicat.
- Aviser l’enseignant de sa participation au processus en lui rappelant les objectifs et en précisant les objets d’appréciation.
- Prendre en charge la collecte des données requises pour l’appréciation.

⁵La qualité du travail de l’enseignant est jugée *très satisfaisante* lorsqu’elle dépasse les attentes signifiées, *satisfaisante* lorsqu’elle correspond aux attentes signifiées; *moyennement satisfaisante* lorsqu’elle répond à plusieurs égards aux attentes signifiées, tout en requérant certains correctifs, et *insatisfaisante* lorsque des difficultés majeures sont identifiées. Cette dernière situation requiert des correctifs immédiats (voir section « Suivi à donner à l’appréciation »).

- Recevoir copie des lettres-bilan rédigées par le DEP.
- Mettre à la disposition des enseignants ayant fait l'objet d'une appréciation des services de soutien à leur développement professionnel pour les aider à tirer profit de leur appréciation.

Responsabilités de la direction du Service des ressources humaines

- Élaborer et mettre à jour, en collaboration avec la direction des études et la partie syndicale, un programme d'appréciation de la qualité du travail des enseignants.
- Recevoir la lettre-bilan afin de la classer au dossier personnel de l'enseignant concerné.
- Recevoir et acheminer au Comité sur les différends, aux fins de traitement, toute demande individuelle concernant un désaccord quant à l'application du processus d'appréciation.

Suivi à donner à l'appréciation

L'appréciation de la qualité du travail, dans une perspective de développement professionnel, entraîne des obligations pour le Cégep et l'enseignant qui est apprécié. Ainsi :

- le directeur de l'enseignement et des programmes est responsable d'assurer le suivi découlant des appréciations;
- le Cégep facilite l'accès à des services d'assistance professionnelle et encourage l'utilisation des ressources du Cégep pour permettre au personnel enseignant de tirer le maximum de profit de l'appréciation;
- le Cégep rappelle l'existence du Programme d'aide aux employés pour les cas où des difficultés de nature personnelle pourraient interférer avec l'atteinte des objectifs de développement professionnel identifiés;
- l'enseignant dont le niveau d'appréciation est moyennement satisfaisant doit s'engager dans une démarche d'amélioration et en rendre compte. Ainsi, il fait connaître par écrit au directeur de l'enseignement et des programmes, selon un échéancier à convenir avec lui, les moyens qu'il a pris et les résultats obtenus. Ce compte rendu peut être répété si son plan d'action comprend des objectifs d'amélioration au cours des sessions subséquentes;
- l'enseignant dont le niveau d'appréciation est insatisfaisant peut être soumis à une évaluation administrative indépendante du présent processus.

Comité sur les différends

À la demande écrite d'un enseignant ou d'un DEP, le Comité sur les différends intervient pour traiter le désaccord relatif à l'application du processus.

Le Comité sur les différends est composé d'une personne de la direction du Service des ressources humaines, d'un directeur de l'enseignement et des programmes non concerné par le différend et de deux représentants du Syndicat.

Chacune des parties, ou les deux, peut convoquer les intervenants qu'elle juge nécessaire de rencontrer pour prendre connaissance de l'ensemble du différend, avant de soumettre une hypothèse de solution.

Les parties recommandent l'application de la solution aux parties qu'elles représentent. L'une ou l'autre des parties ne peut retenir son consentement sans présenter des raisons suffisantes qui, le cas échéant, doivent être transmises par écrit à l'autre partie dans un délai raisonnable. Nonobstant ce qui précède, si un élément de différend subsiste, il peut être soumis à l'arbitrage par l'une ou l'autre des parties selon les mécanismes de la convention collective en vigueur au moment du différend.

Révision du processus

Le Cégep et le Syndicat s'engagent à s'informer mutuellement des difficultés qui pourraient surgir durant la phase d'implantation du processus et, s'ils le jugent à propos, de se rencontrer dans le but de les aplanir. Par ailleurs, à la demande de l'une ou l'autre des parties, ils s'engagent à procéder à une évaluation du processus et des instruments utilisés.

2. Processus d'appréciation de la qualité du travail des nouveaux enseignants

Texte à venir

3. Processus d'appréciation de la qualité du travail des enseignants au Centre de formation continue

Texte à venir

Annexe I

Texte à venir