



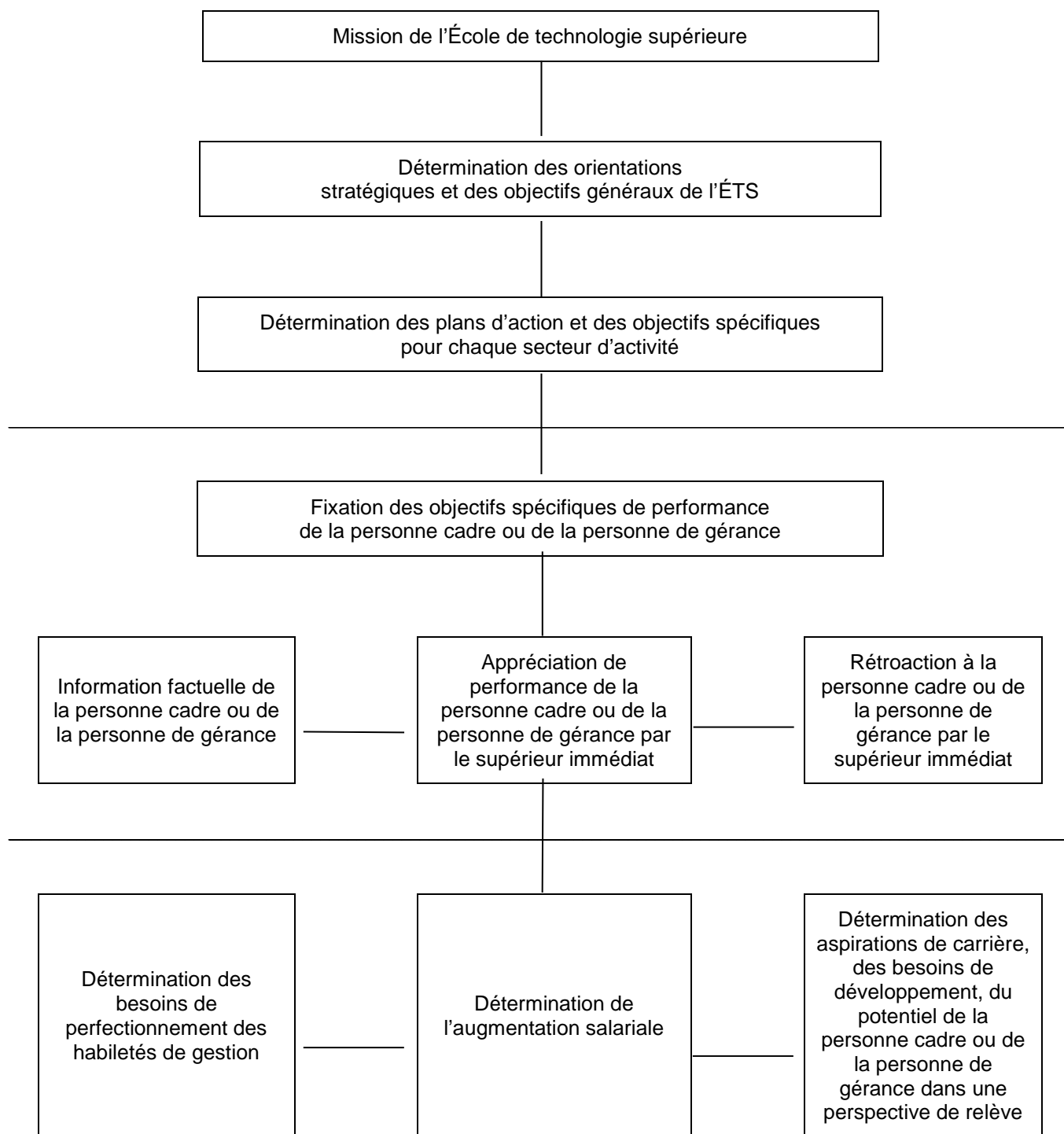
**GUIDE DE GESTION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL CADRE ET DU
PERSONNEL DE GÉRANCE DE L'ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE**

Adoption	Résolutions
1992-04-30	EX-171-297

Modifications	Résolutions
1995-10	
2004-01-19	

Abrogation	Résolutions

**SITUATION DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL CADRE ET DU PERSONNEL DE
GÉRANCE PAR RAPPORT À LA PLANIFICATION DE L'ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE**



POLITIQUE CONCERNANT LA PLANIFICATION ET L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE

1 DOMAINE D'APPLICATION

Cette politique s'applique au personnel cadre et au personnel de gérance de l'École.

2 BUTS ET OBJECTIFS

Le but de l'évaluation de la contribution est d'assurer une gestion efficace des ressources humaines par l'utilisation d'un système d'appréciation par lequel le gestionnaire associe son personnel à l'élaboration des objectifs de travail.

L'évaluation de la contribution permet également d'apprécier la contribution d'un employé pour une période de temps donnée. Ce système facilite la détermination de l'ajustement salarial en fonction de la contribution effective de la personne cadre et de la personne de gérance. De plus, le système d'évaluation permet de déterminer les besoins de perfectionnement et les aspirations de carrière de l'employé.

3 PRINCIPES DIRECTEURS

3.1 La gestion du rendement fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines.

Chaque personne doit :

- avoir une idée précise de ce que l'on attend d'elle pour mener sa tâche à bien;
- savoir si elle répond aux attentes pour se sentir à l'aise dans son travail.

Pour ce faire, il est essentiel :

- que la contribution attendue soit signifiée aux employés sous la forme de résultats spécifiques ou d'orientations portant principalement sur les réalisations de l'unité administrative et les réalisations de gestion;
- que l'évaluation de la contribution soit fonction du degré de réalisation des attentes;
- que l'évaluation des réalisations soit appuyée par des faits.

3.2 Les objectifs institutionnels et la philosophie découlant du plan quinquennal serviront de guide de référence.

4 DESCRIPTION

4.1 L'École convient de privilégier **une approche centrée sur les résultats** (évaluation par objectif) afin que chaque personne puisse mieux s'identifier aux buts de l'organisation et être mise à contribution de façon significative.

- 4.2 Le système de planification et d'évaluation de la contribution individuelle comporte un **processus en deux (2) phases, soit la planification de la contribution et l'évaluation de cette contribution.**
- 4.2.1 L'élaboration des objectifs s'effectue lors de la rencontre de début de période et consiste à identifier pour chaque personne des objectifs précis qui devront être atteints dans une période de temps déterminée.
- 4.2.2 L'évaluation de la contribution individuelle s'effectue en fin de période par une rencontre-bilan. Elle a pour but de comparer les résultats obtenus avec les résultats anticipés et ce, sur la base de faits observables.

5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS

5.1 La personne cadre ou la personne de gérance

- Participe à la définition de ses objectifs de travail
- Identifie ses besoins de formation et de perfectionnement
- Énonce ses aspirations de carrière

5.2 Le cadre supérieur

- Recueille les informations pertinentes à l'évaluation (tâche, objectif, etc.)
- Commente la performance de la personne cadre ou de la personne de gérance sous sa responsabilité en comparant les résultats atteints et ceux anticipés
- Fixe avec la personne cadre ou la personne de gérance les objectifs de travail de ce dernier
- Conseille la personne cadre ou la personne de gérance sur la façon d'atteindre ses objectifs
- Aide la personne cadre ou la personne de gérance à préciser ses aspirations de carrière et à identifier ses besoins de formation et de perfectionnement.

5.3 Service des ressources humaines

- Fournit le soutien technique et matériel.

ÉVALUATION DU PERSONNEL CADRE ET DE GÉRANCE

« L'évaluation du rendement est un outil de gestion, un processus continu de planification, de révision et d'évaluation des attentes réciproques. Il obtiendra le succès escompté s'il est incorporé entièrement aux priorités et aux coutumes administratives de l'entreprise. »¹

Les principes suivants font partie du système d'évaluation du rendement du personnel cadre et du personnel de gérance de l'ÉTS.

¹ Revue « Votre succès », hiver 1991, Vol. 2 N° 3, pp. 25-26.

1 PRÉCISION DES OBJECTIFS

1.1 Les attentes doivent être précisées en début d'année en terme d'objectifs ou de résultats reliés à la tâche ou d'objectifs reliés aux attitudes.

Ces objectifs doivent être suffisamment clairs et précis afin que l'évaluation de fin de période soit facilement déterminée. Ces objectifs devraient être déterminés conjointement par la personne cadre ou la personne de gérance et son supérieur immédiat.

Les objectifs retenus devraient également découler des objectifs opérationnels du plan de développement général de l'École en tenant compte de la contribution attendue du service concerné.

1.1.1 Objectifs reliés à la tâche

En plus des objectifs spécifiques reliés à un service, celui de la **gestion courante du service**, y incluant la gestion des ressources humaines, financières et physiques qui lui sont confiées, devrait normalement faire partie de toute évaluation de la contribution individuelle annuelle d'une personne cadre ou d'une personne de gérance. Dans la mesure du possible, les objectifs doivent être fixés de manière quantitative afin que le niveau de réalisation soit facilement mesurable.

Exemple : Limiter l'accroissement des dépenses d'opération du service à 3%, soit une augmentation maximale de 2 000 \$ pour l'année en cours.

1.1.2 Objectifs reliés aux attitudes

Certains objectifs d'attitudes devraient minimalement faire partie de l'évaluation annuelle. Ainsi le **leadership, l'esprit d'équipe ainsi que l'engagement** de la personne cadre ou de la personne de gérance dans ses fonctions sont des points qui nécessitent, le cas échéant, une évaluation annuelle. D'autres objectifs d'attitudes peuvent être ajoutés en tenant compte des particularités de chaque personne cadre ou de chaque personne de gérance ou de son service comme l'entrepreneuriat, l'innovation, le jugement, la persévérance, le professionnalisme ainsi que la rigueur et la discipline. Ces attitudes sont décrites plus en détail à l'annexe I.

2 RENCONTRE-BILAN DE FIN DE PÉRIODE, RENCONTRES DE FIXATION DES OBJECTIFS ET DE SUIVI

La **rencontre de fin de période** (rencontre-bilan) servira à établir l'évaluation globale de la performance pour l'année en relation avec les objectifs fixés en début de période ou révisés en cours d'année.

La **rencontre de fixation des objectifs** en début de période servira à fixer ou déterminer les objectifs pour la prochaine année.

Une ou des **rencontres de suivi** sont recommandées afin :

- d'évaluer le niveau de réalisation des attentes fixées;
- de réviser les attentes, s'il y a lieu;
- d'identifier les actions à prendre pour maintenir ou améliorer le rendement;

- de favoriser les échanges entre le supérieur et la personne cadre ou la personne de gérance (rétroaction systématique sur l'avancement des travaux).

Le nombre de rencontres de suivi est laissé à la discrétion de la personne cadre ou de la personne de gérance et du supérieur. Dans le cas des nouvelles personnes cadres ou des nouvelles personnes de gérance, une rencontre de suivi devrait avoir lieu **après six (6) mois d'un premier contrat**.

3 NIVEAU D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ANNUELLE

Quatre (4) niveaux d'évaluation globale de la performance sont utilisés :

Niveau 1 : Performance exceptionnelle

La contribution dépasse largement la contribution attendue.

Niveau 2 : Performance supérieure

La contribution dépasse la contribution attendue.

Niveau 3 : Bonne performance

La contribution réalisée est équivalente à la contribution attendue.

Niveau 4 : Performance insatisfaisante

La contribution réalisée est grandement inférieure à la contribution attendue.

L'utilisation de ces quatre (4) niveaux d'évaluation facilitera l'application de l'évaluation annuelle du rendement au processus de rémunération en évitant les distinctions fines et souvent très subjectives des systèmes d'évaluation à plusieurs niveaux.

CONCLUSION

La gestion efficace du processus de planification et d'évaluation de la contribution est une responsabilité de gestion dont l'exercice, s'il est effectué avec l'intérêt et l'attention qu'il mérite, favorisera le maintien et l'amélioration de la contribution du personnel cadre et de gérance à l'atteinte des objectifs organisationnels.

ANNEXE I

ATTITUDES

Engagement

- Assumer pleinement ses responsabilités
- Appartenance et identification à l'organisation
- Attitude positive

Entrepreneurship

- Volonté d'entreprendre des projets
- Capacité de saisir et développer des occasions d'affaires ou autres
- Prendre des risques calculés

Innovation

- Capacité de créer et d'être à l'affût d'idées nouvelles
- Sortir des sentiers battus
- Associer des idées existantes

Jugement

- Analyser une situation avec discernement
- Prendre une décision fondée et éclairée

Leadership

- Capacité d'influencer, de mobiliser et de susciter l'engagement du personnel dans le respect des valeurs privilégiées

Persévérance

- Capacité de déployer des efforts soutenus et de se défaire des obstacles avec intelligence et détermination

Professionalisme

- Maîtrise des règles et des concepts
- Éthique, intégrité, honnêteté

Rigueur et discipline

- Articuler sa pensée de façon logique et cohérente
- Planifier ses activités et gérer son temps efficacement

Esprit ou travail d'équipe

- Esprit de collaboration
- Contribution à l'unité de travail
- Respect des autres

ANNEXE 2

École de technologie supérieure

PLANIFICATION ET ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE

(document confidentiel)

Période couverte :

Jour	Mois	Année

au

Jour	Mois	Année

Date de la rencontre de début de période (fixation des objectifs) :

Jour	Mois	Année

Date de la rencontre-bilan :

Jour	Mois	Année

Dates des suivis, s'il y a lieu :

Jour	Mois	Année

;

Jour	Mois	Année

Identification de la personne cadre ou de la personne de gérance évaluée

Nom :

Prénom :

Titre de la fonction :

Date d'entrée en fonction dans le poste :

Direction / Service :

Date de la dernière évaluation :

Nom du supérieur immédiat :

ÉLÉMENTS DU RENDEMENT RELIÉS AUX OBJECTIFS

Objectifs à atteindre selon l'ordre de priorité - Année

1. **OBJECTIFS RELIÉS À LA TÂCHE** (voir 1.1.1 Document « *Gestion de la performance du personnel cadre et du personnel de gérance de l'ÉTS* », p. 4)

2. **OBJECTIFS RELIÉS AUX ATTITUDES** (voir 1.1.2 Document « *Gestion de la performance du personnel cadre et du personnel de gérance de l'ÉTS* », p. 4)

Résultats observés – Année

COTES D'APPRECIATION DES RÉSULTATS EN REGARD DE CHAQUE OBJECTIF :

1. L'objectif a été largement dépassé
2. L'objectif a été dépassé
3. L'objectif a été atteint
4. L'objectif n'a pas été réalisé ou atteint

1. OBJECTIFS RELIÉS À LA TÂCHE

[1] [2] [3] [4]

[] [] [] []

2. OBJECTIFS RELIÉS AUX ATTITUDES

[1] [2] [3] [4]

[] [] [] []

Nouveaux objectifs à atteindre selon l'ordre de priorité – Année

1. OBJECTIFS RELIÉS À LA TÂCHE (voir 1.1.1 Document « *Gestion de la performance du personnel cadre et du personnel de gérance de l'ÉTS* », p. 4)

2. OBJECTIFS RELIÉS AUX ATTITUDES (voir 1.1.2 Document « *Gestion de la performance du personnel cadre et du personnel de gérance de l'ÉTS* »)

Évaluation globale de la performance

Dans l'ensemble, compte tenu des ententes convenues lors de la rencontre de début de période et des rencontres périodiques concernant les objectifs :

- Niveau 1 : Performance exceptionnelle []
- Niveau 2 : Performance supérieure []
- Niveau 3 : Bonne performance []
- Niveau 4 : Performance insatisfaisante []

Rappel des éléments déterminants qui justifient l'appréciation globale

Mesures envisagées lors de la prochaine année afin de développer la carrière et d'améliorer la performance (perfectionnement, enrichissement des tâches, mobilité,...) :

(Précisez les actions envisagées et les échéances, s'il y a lieu)

Commentaires de la personne cadre ou de la personne de gérance évaluée

La personne évaluée résume brièvement ses réactions au sujet de l'appréciation qui lui a été faite (si l'espace est insuffisant, utilisez une autre feuille que vous joindrez à la présente) :

Signature de la personne évaluée

Date : _____

Signature du cadre supérieur

Date : _____

Signature du supérieur immédiat

Date : _____

Signature du directeur général

Date : _____