

RECUEIL DE GESTION

TITRE: *Politique d'appréciation du rendement pour le personnel d'encadrement*

NUMÉRO : *AG-00-PO-02*

Responsable de l'application

- ☐ *Président du conseil d'administration*
- ☒ *Direction générale*
 - ☐ *Service de la formation continue*
- ☐ *Direction des études*
 - ☐ *Service du développement pédagogique et de l'encadrement scolaire*
 - ☐ *Service de l'organisation scolaire*
- ☐ *Direction des ressources humaines*
- ☐ *Direction des services administratifs*
 - ☐ *Service des finances et approvisionnement*
 - ☐ *Service des ressources matérielles et des services communautaires*
 - ☐ *Service des technologies de l'information*
- ☐ *Direction des affaires étudiantes*
- ☒ *Direction des affaires corporatives, du développement institutionnel et des communications*

Destinataires

- *Le personnel d'encadrement*

Approuvé par

- *Conseil d'administration*

Document de référence

Mise en application

- *Adoption : 11 décembre 2000*
- *Entrée en vigueur : 11 décembre 2000*
- *Révision : Automne 2007*
- *Modification : aucune*

PRÉAMBULE

La présente politique d'appréciation du rendement pour le personnel d'encadrement du Collège de Valleyfield est un élément de la Politique de gestion des ressources humaines adoptée en 1996. En effet, ce document fait clairement référence à l'importance que revêt l'appréciation du rendement de chaque employé et prévoit l'élaboration d'un programme à cet effet. Par ailleurs, depuis quelques années déjà, le personnel d'encadrement du Collège travaille avec des objectifs fonctionnels et a une évaluation annuelle. La présente politique vient raffiner ce processus en matière de ressources humaines en lui donnant une portée plus grande, tout en fournissant l'approche et les outils nécessaires aux rencontres d'appréciation du rendement. Cet aspect des ressources humaines s'inscrit dans un cadre de réflexion qui vise à promouvoir les valeurs véhiculées dans l'« Entente de partenariat » de la *Politique de gestion du personnel d'encadrement* (décembre 1999).

Article 1 – OBJET DE LA POLITIQUE

La présente politique énonce les intentions, les orientations, la portée et le fonctionnement du processus d'appréciation du rendement pour le personnel d'encadrement du Collège de Valleyfield. L'appréciation du rendement, au Collège de Valleyfield, est synonyme de l'appréciation objective et mesurable des forces et des pistes d'amélioration du personnel d'encadrement par rapport à la performance dans le poste occupé.

Article 2 – CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'applique à tout le personnel d'encadrement du Collège (cadres et gérants).

Elle s'inscrit dans le cadre de la mission du Collège et elle vise à soutenir sa philosophie de gestion.

Article 3 – PHILOSOPHIE DE GESTION

L'« Entente de partenariat », datée de décembre 1999, énonce la vision suivante :

« Que les cadres soient reconnus individuellement et collectivement responsables et imputables de la réalisation de la mission du Collège dans leurs champs d'activités respectifs. ».

Ainsi, ce court énoncé établit les fondements de la philosophie de gestion qui est à la base du processus d'appréciation du rendement au Collège de Valleyfield. Par ailleurs, trois concepts critiques émanent de ces quelques lignes :

- le concept de reconnaissance du rendement (individuel et collectif);
- le concept d'imputabilité;
- le concept de participation active à la mission du Collège.

Ces concepts sont au centre de la Politique d'appréciation du rendement et expliquent pourquoi une part importante de l'appréciation est liée aux compétences du cadre et une seconde partie aux objectifs reliés à l'équipe et au service. De plus, afin de promouvoir l'imputabilité du personnel d'encadrement sur les décisions prises et les orientations de leur service respectif, un lien direct est créé entre l'appréciation du rendement et la progression salariale. Finalement, un processus et des outils ont été mis au point pour aider les gestionnaires et les membres des équipes à comprendre et utiliser efficacement le processus afin de créer un esprit d'équipe, élément essentiel à l'atteinte de la mission de base du Collège.

Tout administrateur est assujéti aux règles du Code. De plus, la personne qui cesse d'être administrateur est assujéti aux règles prévues à l'article 5.2 du Code.

Article 4 – PRINCIPES DIRECTEURS

Le succès du Collège est intimement lié, entre autres, au développement continu de son personnel d'encadrement. Or, afin d'accompagner et d'encourager le développement de ce groupe d'employés, le Collège a mis en place une politique, un processus et des outils d'appréciation du rendement. Les principes directeurs sont les suivants.

L'appréciation du rendement :

- permettra de gérer l'atteinte des objectifs du Collège, du service visé et du cadre dans le poste;
- favorisera le développement des compétences et des capacités du personnel d'encadrement;
- utilisera des politiques, procédures et critères d'appréciation du rendement équitables et standardisés permettant d'analyser le rendement du titulaire du poste et de l'aider à se développer;
- liera la progression salariale et l'octroi des montants forfaitaires au rendement observé et reconnu du personnel d'encadrement;
- fera l'objet d'un contrôle permanent de la qualité afin de s'assurer que le processus évolue avec les besoins du Collège.

L'administrateur exerce sa fonction avec indépendance, intégrité et bonne foi au mieux de l'intérêt du Collège et de la réalisation de sa mission. Il agit avec prudence, diligence, honnêteté, loyauté et assiduité comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable et responsable.

Article 5 – OBJECTIFS DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

La [Politique de gestion des ressources humaines](#) du Collège énonce clairement les objectifs suivants en ce qui a trait à l'appréciation du rendement :

- clarifier les rôles, les tâches, les responsabilités des membres du personnel;
- apprécier le travail de chaque personne œuvrant au Collège en fonction des attentes signifiées et comprises et des objectifs connus;
- favoriser la communication interactive entre les membres du personnel et les supérieurs immédiats;
- reconnaître la contribution des cadres;
- identifier les besoins de formation et les pistes de cheminement de carrière.

Ajoutons aussi que cette Politique de gestion du rendement vient créer un lien direct entre le personnel d'encadrement et la mission du Collège. En effet, chaque objectif établi se doit d'avoir un lien avec la mission de base du Collège. C'est à travers l'atteinte des objectifs par le personnel d'encadrement que le Collège atteindra ses propres objectifs en matière de philosophie d'enseignement et de gestion.

Article 6 – ÉLÉMENTS DE BASE DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

6.1 Objectifs de rendement

Il est important de savoir qu'il existe une variété infinie d'objectifs de rendement et que tous ne sont pas égaux. Leur importance relative doit être comprise dans le contexte de la mission du Collège, des priorités du service et des forces et des pistes d'amélioration du personnel d'encadrement. Ainsi, les objectifs et leur importance relative varient selon le titulaire et le poste qu'il occupe. Ajoutons qu'il est important de limiter le nombre d'objectifs à atteindre, nonobstant leur nature, à un total réaliste. Il ne s'agit pas de décourager le cadre en mettant « la barre trop haute ». Ainsi, un total se situant entre cinq et sept objectifs annuels semble être raisonnable dans le contexte du Collège.

Par ailleurs, chaque objectif doit être :

- Spécifique :** l'objectif doit être précis.
- Mesurable :** l'objectif doit être quantifiable et reconnaissable.
- Atteignable :** l'objectif doit être dans la sphère de contrôle du cadre.
- Réaliste :** l'objectif doit avoir un rapport direct avec le poste occupé par le cadre.
- Temporisé :** l'objectif doit pouvoir se mesurer dans le temps.

Le Collège a déterminé trois types d'objectifs :

Objectifs reliés à l'exercice du poste ou objectifs comportementaux : Le Collège et l'Association des cadres du Collège de Valleyfield se sont entendus pour déterminer certaines compétences comportementales chez leurs cadres qui garantissent le succès du Collège. Ces compétences sont :

- Adhésion à l'organisation, ce qui permet de poser des gestes dans le sens des valeurs du Collège, d'assurer la satisfaction de la clientèle.
- Direction d'équipe, ce qui permet de créer une vision partagée, de développer et responsabiliser ses employés, de partager le leadership.
- Innovation, ce qui permet d'accueillir le changement, de relever des défis constructifs, d'optimiser les processus de travail.
- Raisonnement critique, ce qui permet de penser globalement, d'intégrer les flux d'information.
- Travail d'équipe et collaboration, ce qui permet de créer un esprit d'équipe et de partenariat, de faire preuve de maîtrise personnelle.

L'appréciation et le développement de celles-ci sont cruciaux à la réussite de la mission du Collège; c'est pourquoi elles ont un poids important dans la pondération de l'appréciation du rendement.

Les objectifs comportementaux sont fixés en début d'année lors de la première rencontre entre le gestionnaire et son employé. Ils doivent faire l'objet d'une entente mutuelle et le gestionnaire doit offrir un suivi et un soutien à l'employé afin de l'aider à cheminer tout au long de l'année. De plus, il s'agit de déterminer quelles sont les compétences clés à améliorer et de ne se concentrer que sur une ou deux. En effet, une compétence est une caractéristique intrinsèque à une personne qui est reliée à sa réussite dans un poste. Il est souvent plus difficile de changer un comportement que d'atteindre un objectif mesurable et quantifiable. C'est pourquoi il ne faut pas tenter de partager les efforts sur une quantité trop grande d'éléments.

6.2 Objectifs globaux reliés au service

Il s'agit d'objectifs qui sont fixés une fois l'an et qui se déroulent progressivement tout au long de l'année. Généralement, il s'agit d'un maximum de projets majeurs qui ont une incidence importante sur le service et sur le Collège en entier. Ces objectifs sont divisés comme suit :

- Objectifs d'équipe : il s'agit d'objectifs qui influencent l'équipe que gère le cadre. Annuellement, chaque cadre doit se fixer au minimum un objectif d'équipe et un maximum de deux.
- Objectifs de service : il s'agit d'objectifs qui sont reliés aux processus gérés par le service du cadre ou à des dossiers d'ordre majeur. Annuellement, chaque cadre doit se fixer au moins un objectif de service et un maximum de deux.

En résumé, voici comment se répartissent les objectifs de rendement et leur pondération sur le résultat final de l'appréciation du rendement :

Type d'objectifs	Minimum	Maximum	Total
Objectifs reliés aux compétences	2	3	40 %
Objectifs globaux reliés à l'équipe	1	2	20 %
Objectifs globaux reliés au service	1	2	40 %
Total	4	7	100 %

Article 7 – DESCRIPTION DU PROCESSUS

Le processus d'appréciation du rendement est un processus qui s'échelonne de manière informelle sur toute l'année avec des rencontres planifiées et préparées trois fois par année : la première rencontre a lieu en juin et les deux autres rencontres en septembre et février.

Le processus d'appréciation du rendement se divise en trois grandes étapes :

- a) **Planification du rendement** : Cette étape de préparation est essentielle à un processus d'appréciation du rendement efficace et durable. Tout d'abord, le cadre et son gestionnaire passent individuellement en revue les priorités du Collège en tant qu'organisation et les résultats clés du poste. Ensuite, le gestionnaire et les membres de son équipe doivent individuellement dresser une liste des objectifs et des attentes en matière de compétences pour l'année à venir. Finalement, une date de discussion doit être fixée. Cette planification devrait normalement se faire avant chaque rencontre.
- b) **Coaching** : Cette étape d'un processus de gestion du rendement se déroule formellement et informellement tout au long de l'année. Le concept de base est celui de la responsabilisation de l'employé en vertu des circonstances organisationnelles et de la personnalité de l'employé. Le titulaire a la responsabilité de garder à jour son dossier et de veiller à la progression de son travail en vertu des objectifs visés. Le gestionnaire, de son côté, doit se rendre disponible selon les besoins exprimés ou non de son cadre. Cet aspect du coaching continu représente une condition essentielle à la réussite d'un processus de gestion du rendement. Le gestionnaire doit aider les membres de son équipe à atteindre leurs objectifs respectifs en offrant, au besoin et sur demande, suivi et conseils, et ce, hors des rencontres officielles. Il ne s'agit donc pas d'une relation statique mais bien d'un rapport qui évolue selon les circonstances et les expériences.
- c) **Appréciation du rendement** : Ces rencontres formelles, qui auront lieu à trois reprises au cours de l'année, auront pour but de déterminer l'écart, s'il y a lieu entre le rendement désiré et le rendement réel. La conversation doit permettre de comprendre les raisons expliquant les succès et les succès, permettant à la fin de la rencontre d'arriver à une notation du rendement qui soit acceptable pour les deux parties.
- d) **Rémunération** : Le processus d'appréciation du rendement est arrimé avec la progression salariale ainsi que l'octroi des montants forfaitaires (bonis). Ceux-ci sont déterminés en fonction des résultats de l'appréciation du rendement, et ce, à la fin de chaque année (mois de juin). Par ailleurs, la progression salariale doit être comprise à l'intérieur des orientations de la grille salariale du Collège et ne dépassera pas la limite supérieure de la grille. De plus, en aucun cas, le résultat de l'appréciation du rendement n'entraînera une baisse d'échelon.

Niveau d'atteinte des résultats	Définition	Progression d'échelle	Forfaitaire
Résultats insatisfaisants	N'atteint aucun des objectifs fixés	0 %	0 %
Répond aux attentes	Atteint les objectifs fixés	4 %	0 %
Surpasse les attentes	Surpasse sensiblement les objectifs fixés	4 %	Jusqu'à 2 %
Surpasse de beaucoup les attentes	Surpasse de beaucoup et de manière exceptionnelle les objectifs fixés	4 %	Entre 2 et 4 %

Voici un graphique résumant les grandes étapes du processus ainsi que les échéanciers.

	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Planification du rendement												
Coaching												
Appréciation du rendement												
Résultats rattachés à la rémunération												