



**POLITIQUE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT  
PAR ATTENTES SIGNIFIÉES  
DU PERSONNEL D'ENCADREMENT**

(31B/35G)

Adoptée lors de la 221<sup>e</sup> assemblée (ordinaire)  
du Conseil d'administration le 27 septembre 1990

Révisée lors de la 292<sup>e</sup> assemblée (ordinaire)  
du Conseil d'administration le 17 mai 2000

Modifiée lors de la 302<sup>e</sup> assemblée (ordinaire)  
du Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> mai 2002

## **PRÉAMBULE**

La présente politique se situe au confluent des valeurs proposées dans les énoncés du Projet éducatif et dans la Politique révisée de gestion des ressources humaines. Elle a été l'objet de consultations effectuées auprès du personnel d'encadrement et de la direction du Collège.

## **I – DÉFINITIONS ET PRINCIPES**

### **Définition**

L'appréciation du rendement par attentes signifiées peut se décrire comme un acte qui consiste à observer la situation existante afin d'établir périodiquement un bilan des réalisations et des habiletés manifestées par un cadre dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités et ce, à partir d'attentes et d'objectifs signifiés au préalable.

### **Principes**

Tout cadre a le droit de connaître et de voir reconnaître périodiquement sa contribution à l'atteinte de la mission du Collège.

Le Collège a le devoir de s'assurer que soit connue et reconnue périodiquement la contribution de tout cadre à l'atteinte de sa mission.

Le Collège doit pouvoir démontrer que ses pratiques d'évaluation du rendement sont équitables et transparentes.

## **II – OBJECTIFS**

L'appréciation du rendement par attentes signifiées répond à des besoins institutionnels et individuels et ces deux ordres de besoins sont en fait complémentaires.

### **Objectifs généraux**

- Reconnaître la contribution de chaque cadre à l'atteinte des objectifs en lien avec ses responsabilités ;
- stimuler le développement professionnel et personnel des cadres ;
- clarifier les rôles attendus de chacun des cadres relativement à la mission du Collège ;
- améliorer l'efficacité de ses ressources humaines et de l'organisation.

### **Objectifs spécifiques**

- Établir les attentes signifiées par rapport aux objectifs annuels du service et aux responsabilités inhérentes à chaque fonction d'encadrement ;
- faciliter les échanges entre la personne évaluée et le supérieur immédiat quant à l'organisation du travail ;
- identifier le degré de réalisation des attentes signifiées, définies pour ce qui est des objectifs à atteindre et de comportements à adopter ;
- apprécier objectivement la performance de chaque cadre et de chaque gérant ;
- proposer des moyens d'encadrement, de formation et perfectionnement ;
- fournir un outil pour attribuer le boni forfaitaire et l'annualité.

### **III – PÉRIODICITÉ**

Cette politique concerne l'évaluateur et la personne évaluée et identifie les étapes du processus, lequel est annuel et continu. En cas de désaccord et pour chacune de ces étapes, la personne évaluée peut faire appel au supérieur immédiat de l'évaluateur.

Ces étapes sont :

- L'identification des attentes et des indicateurs de rendement.
- L'accord sur les attentes, les facteurs et les indicateurs de rendement.
- Le suivi des attentes.
- La rencontre d'évaluation.
- Le plan de formation et de développement.

#### **Étape 1 Identification des attentes et des indicateurs de rendement**

L'évaluateur ou l'évaluatrice suggère à cette étape, après échange avec la personne évaluée, les principales attentes à l'égard des objectifs et des habiletés qu'il serait souhaitable de mettre en priorité pour la période considérée.

#### **Étape 2 Détermination des attentes et des indicateurs de rendement**

L'évaluateur ou l'évaluatrice détermine les attentes retenues en accord avec la personne évaluée. Les ressources disponibles et les indicateurs de rendement sont précisés. Les modalités de supervision sont convenues. En principe, cette étape devrait se réaliser au moment de l'élaboration du plan de travail annuel même si ce moment peut en être devancé ou décalé légèrement.

#### **Étape 3 Suivi des attentes**

Cette étape consiste à encadrer et à communiquer. Il s'agit, pour l'évaluatrice ou l'évaluateur, de s'assurer du respect des étapes de réalisation des attentes signifiées pour ce qui est des objectifs et des habiletés. À cette étape, des modifications pourraient être apportées aux objectifs, aux étapes de réalisation et aux indicateurs de rendement.

#### **Étape 4 Rencontre d'évaluation**

La rencontre d'évaluation doit se baser sur des faits et des observations en lien avec les indicateurs de rendement et les comportements observables. Cette appréciation porte sur le degré de réalisation des attentes signifiées en termes d'objectifs et la manifestation des habiletés et des comportements attendus.

Lorsqu'un cadre est en congé de maladie, le pourcentage qui pourrait lui être remis au titre de l'évaluation par attentes signifiées, ne peut être calculé au prorata de ses jours ouvrés. Seule l'évaluation globale permet de décider du pourcentage qui lui est versé.

#### **Étape 5 Plan de formation et de développement**

Ce plan se réalise en dressant une liste des forces et faiblesses identifiées afin d'établir les besoins de perfectionnement. La personne évaluée participe alors à l'identification des mesures susceptibles d'améliorer son rendement et d'accroître son développement personnel.

#### **IV – RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

Le conseil d'administration adopte la Politique d'appréciation du rendement par attentes significatives du personnel d'encadrement.

Le directeur général gère l'application de la politique et élabore la procédure applicable à la politique après consultation avec le comité local représentant le personnel d'encadrement.

#### **V – ÉVALUATION ET RÉVISION**

Le conseil d'administration, lorsqu'il le juge à propos, évalue ou fait évaluer la présente politique.

#### **VI – DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique entrera en vigueur le jour de sa sanction par le conseil d'administration.

2002-06-25